

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Evaluación en la calidad de los procesos de atención al asociado,
en la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx, R. L.,
del municipio de Jacaltenango, Huehuetenango.**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Lesvia Esther Camposeco Montejo

Jacaltenango, julio 2013

**Evaluación en la calidad de los procesos de atención al asociado,
en la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx, R. L.,
del municipio de Jacaltenango, Huehuetenango.**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Lesvia Esther Camposeco Montejo

Lic. Mario Orlando Montejo, (**Asesor**)

Ing. Maynor de León Sánchez, (**Revisor**)

Jacaltenango, julio 2013

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar

Decano

Ing. M.A. Maynor de León Sánchez

Coordinador Regional II, Huehuetenango

Lic. Domingo Úrsulo Hernández Montejo

Coordinador Sede, Jacaltenango

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Licda. Siomara Alejandrina Del Valle Cano

Examinadora

Lic. Julio René Alfaro Chávez

Examinador

Lic. Carlos De León Molina

Examinador

Lic. Mario Orlando Montejo Carmelo

Asesor

M.A. Maynor De León Sánchez

Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0096-2013-Admón.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 02 DE ABRIL DEL 2013

SEDE JACALTENANGO, HUEHUETENANGO

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Mario Montejo Carmelo, tutor e Ingeniero Maynor de León Sánchez, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Evaluación en la calidad de los procesos de atención al asociado, en la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx, R.L. del municipio de Jacaltenango, Huehuetenango.”, Presentado por la estudiante Lesvia Esther Camposeco Montejo, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 656, de fecha 16 de Noviembre del 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Jacaltenango, Huehuetenango, 30 de agosto de 2012.

Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Respetable señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED–, del tema **Evaluación en la calidad de los procesos de atención al asociado, en la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx, R.L., del municipio de Jacaltenango, Huehuetenango.**, realizado por Lesvia Esther Camposeco Montejo con número de carné 0601436, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos académicos establecidos por Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional –EPTP– por lo tanto, extiendo dictamen de aprobación al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con nota de **NOVENTA Y CINCO** puntos (95).

Agradezco su atención y me suscribo, atentamente.



Mario Orlando Montejo Carmelo
Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado Activo No. 15,242

Jacaltenango, 15 de octubre de 2012.

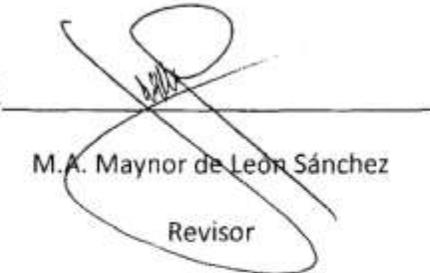
M.A. César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y
Vicerrector Administrativo
Universidad Panamericana

Honorable Señor Decano y Vicerrector:

En relación al Trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **Evaluación en la calidad de los procesos de atención al asociado, en la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx, R. L., del municipio de Jacaltenango, Huehuetenango**, realizado por el (la) practicante **Lesvia Esther Camposeco Montejo**, carné No. **0601436**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del informe de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la Reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el (la) practicante puede sustentar Examen Técnico Privado Profesional (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobación al tema desarrollado en dicha Práctica Empresarial Dirigida.

Al ponerme a la orden para cualquier aclaración adicional, me suscribo atentamente:

f. 
M.A. Maynor de León Sánchez
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 0050.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Camposeco Montejo, Lesvia Esther** con número de carné 0601436 aprobó con 87 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas el dieciséis de noviembre del dos mil doce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintidós días del mes de mayo del año dos mil trece.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico



Vo.Bo. M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Karen Coronado
cc.Archivo.

Dedicatoria y agradecimiento

A DIOS: Por haberme iluminado durante toda la trayectoria de mi carrera, brindándome salud y deseos de superarme para no desistir, aun cuando existieron momentos difíciles.

A mis Padres: Guillermo José Camposeco Martínez y Amelia Montejo Silvestre, por todo su amor, apoyo, ejemplo y por ser fuente inagotable de perseverancia para culminar mis estudios universitarios.

A mi Hijo: Guillermo Abraham Delgado Camposeco, por ser mi mayor motivación de superación.

A mi Esposo: Abraham Moisés Delgado por su apoyo incondicional.

A mis Hermanas: Brenda Carmelita, Amelia Guillermina, Asunción Victoria y Emilia Eugenia Camposeco Montejo, por todo el amor, amistad, apoyo y paciencia.

A mis Sobrinos: Cristian Roberto Hernández Camposeco y Mari José Nicol Camposeco Montejo (Q.E.P.D), por su amor.

Al Sr. Benjamín Montejo Gerente General Cooperativa Yaman Kutx, R.L.:
Por haberme permitido realizar la práctica empresarial dirigida en la Cooperativa que dirige.

A mis asesores: Licda. Siomara del Valle, Licda. Karla López y Lic. Mario Montejo por su apoyo y asesoría técnica en todo el proceso de la PED.

A mis Amigas (os) y compañeros de estudio: por su amistad y compañerismo.

Índice

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco Teórico	1
1.1 Manual operativo	1
1.1.1 Definición	1
1.1.2 Importancia de los manuales	1
1.1.3 Utilidad de los manuales	2
1.2 Servicio al cliente	3
1.2.1 Servicio	3
1.2.2. Cliente	4
1.2.3 Fases del servicio al cliente	5
1.2.4 Calidad del servicio al cliente	7
1.2.5 Como orientar a una empresa hacia el cliente	7
Capítulo 2	9
Planteamiento del problema	9
2.1 Planteamiento del problema	9
2.2 Justificación	10
2.3 Objetivos	11
2.3.1 General	11
2.3.2 Específicos	11
2.4 Alcances y límites	11
2.4.1 Alcances	11
2.4.2 Límites	12
Capítulo 3	13
Metodología	13

3.1 Tipo de investigación	13
3.2 Sujetos	14
3.3 Instrumentos	14
3.4 Procedimiento	14
3.5 Diseño de la Investigación	15
Capítulo 4	16
Aporte	16
Capítulo 5	17
Presentación de resultados	17
5.1 Atención al cliente (Entrevista a asociados)	17
5.2 Encuesta a colaboradores	22
Capítulo 6	34
Discusión de resultados	34
6.1 Información de asociados	34
6.2 Información de Colaboradores	37
Capítulo 7	41
Conclusiones	41
Capítulo 8	42
Propuesta de mejora y viabilidad del proyecto	42
8.1 Propuesta	42
8.2 Viabilidad del proyecto	43
8.2.1 Financiera	43
8.2.2 Administrativa	44
8.2.3 Técnica	47
Fuentes de consulta	48
Anexos	10
10.1 Evaluación Integral	54
10.2 Diagnóstico	67

10.3 Instrumentos aplicados	72
10.4 Ejecución de la propuesta	79
Manual de operaciones para asesores de crédito y	79
Guía práctica para la medición de tiempos	79

Índice de gráficas

Gráfica 1	17
Gráfica 2	18
Gráfica 3	18
Gráfica 4	19
Gráfica 5	19
Gráfica 6	22
Gráfica 7	23
Gráfica 8	24
Gráfica 9	25
Gráfica 10	26
Gráfica 11	27
Gráfica 12	28
Gráfica 13	28
Gráfica 14	29
Gráfica 15	30

Índice de cuadros

Cuadro No. 1	20
Cuadro No. 2	31
Cuadro No. 3	32
Cuadro No. 4	32
Cuadro No. 5	43
Cuadro No. 6	45

Resumen

La Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx, R. L. fue fundada con el propósito de brindarle servicios financieros a sus asociados.

Cuenta con varios departamentos: gerencia general, gerencia financiera administrativa, gerencia de negocios; cada una de éstas con sus respectivos departamentos a su cargo, a dichas áreas se les realizó una evaluación integral, que evidenció algunos problemas internos, entre ellos la falta de herramientas que permitan una mejor comprensión y aprendizaje de los procesos que conllevan las actividades en secretaría , receptoría (caja) y créditos, como lo es un manual de procedimientos y una guía para determinar tiempos estándar para la prestación de los servicios.

La propuesta que se presentó en la empresa fue enfocada a la creación de un manual de procedimientos y una guía para la estandarización de tiempos al momento de prestar un servicio, misma que será una prueba piloto en el departamento de créditos especialmente para los asesores, también servirá a la empresa como base para la elaboración de manuales de procedimientos en las otras áreas de servicio al asociado y a los empleados actuales y futuros a tener por escrito los procedimientos a desarrollar de forma cronológica en cada actividad de dicho puesto.

La implementación de lo anterior ayudará a optimizar la productividad del personal de manera eficaz y eficiente.

Introducción

Los manuales son una herramienta laboral que todos los empleados de la institución deben conocer sin excusas, debido que al tener conocimientos del mismo se le facilitarán las actividades a realizar. Así mismo se especifica que el manual de procedimientos permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio. Es indispensable que las empresas posean documentación organizacional que les proporcione bases y parámetros para el desarrollo de las actividades que realiza la institución, ofreciéndoles fundamentos a los empleados, materiales claves sobre los cuales enfoquen sus esfuerzo.

Basándose en lo anterior se desarrolló el informe en la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx, R. L. y fue estructurada por los siguientes apartados: inicialmente se presento una descripción a fuentes teóricas, que se consideraron en el desarrollo de la práctica. Seguidamente, se plantea la problemática encontrada en la evaluación integral, el cual culmina con la pregunta de investigación, se presenta la justificación del proyecto, se encuentran los objetivos, generales y específicos, así mismo los alcances y límites en el proceso de investigación. Posteriormente, la metodología aplicada en la práctica, que incluye tipo de investigación el cual es descriptiva, los sujetos de investigación, los instrumentos, el procedimiento aplicado en el desarrollo de la investigación y el diseño de la misma. Al igual que el aporte dado a la empresa, a la universidad, al país, al futuro profesional. Luego la presentación de resultados, ésta enumera los resultados cuantitativos en forma gráfica. Por otra parte la discusión de resultados, en el que se relaciona los hallazgos encontrados con la teoría consultada durante el proceso. Consecutivamente se encuentran las conclusiones de acuerdo a los hallazgos del estudio y su análisis. La propuesta de mejora y viabilidad del proyecto, el cual presenta una descripción general de lo que constituye la propuesta, como lo es el manual de procedimientos y la viabilidad del mismo. Además se describen las fuentes de consulta. Y por último, los anexos que incluyen la evaluación integral realizada, el diagnóstico, los instrumentos utilizados y la ejecución o desarrollo de la propuesta.

Capítulo 1

Marco Teórico

1.1 Manual operativo

1.1.1 Definición

Werther, W. y Davis, H. (2000) Comentan: un manual puede estar dirigido a cualquier puesto o actividad de una empresa, herramienta diseñada para aprendizaje autodidáctico y como texto para cursos de capacitación, inducción y aprendizaje, dado el contenido y funcionalidad. Representa un instrumento formal de trabajo y, sobre todo, orienta al personal hacia un nivel de desarrollo óptimo en las funciones y actividades de responsabilidad, se apega a las políticas y sistemas internos de cada empresa; así mismo pretende que el trabajador logre, mediante la lectura del manual y aplicación, la excelencia en la actividad profesional. Los manuales operativos, son programas formales de orientación, suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Éste generalmente tiene un enfoque dual o de objetivos múltiples, se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos amplias categorías: los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

1.1.2 Importancia de los manuales

Chiavenato, I. (2002) Indica que: los manuales se perfilan como una herramienta perfecta para la orientación de las personas, debido a que este es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en las labores, en la organización y clarificarles el papel y los objetivos. Para lograrlo es necesario tener recursos y los manuales son precisamente esto; sin embargo esto ya no es suficiente, lo que permite ganar competitividad a una organización es saber emplear los recursos de manera adecuada y productiva. Los manuales permiten orientar, lo que significa determinar la posición

de alguien frente a los puntos cardinales; encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se encuentra, para guiarlo en el camino. Esto vale tanto para los nuevos empleados como para los antiguos. Cuando ingresan a la organización o cuando la organización hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia donde deben conducir las actividades y esfuerzos. Los manuales permiten imprimir rumbo y dirección, definir comportamiento y acción, establecer metas y resultados que se deben cumplir.

1.1.3 Utilidad de los manuales

El manual se presenta como un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado generalmente a los nuevos miembros de la organización, es útil para familiarizarlos con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internos, la estructura de la organización, principales productos y servicios, misión de la organización y los objetivos organizacionales. La finalidad es lograr que el nuevo participante aprenda e incorpore los valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considera imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño. A continuación se presentan los principales elementos que apoya un manual:

- a. Asuntos organizacionales
 - ✓ Misión y objetivos globales de la organización.
 - ✓ Políticas y directrices de la organización.
 - ✓ Estructura de la organización y sus unidades organizacionales.
 - ✓ Productos y servicios ofrecidos por la organización.
 - ✓ Reglas y procedimientos internos.
 - ✓ Procedimientos de seguridad en el trabajo.
 - ✓ Distribución física e instalaciones que utilizará el nuevo miembro.

- b. Beneficios ofrecidos
 - ✓ Horario de trabajo, descanso y de comedor.
 - ✓ Días de pago y de anticipos salariales.
 - ✓ Programa de beneficios sociales ofrecidos por la organización.

c. Relaciones

- ✓ Presentación a los superiores y a los colegas de trabajo.

d. Deberes del miembro

- ✓ Responsabilidades básicas confiadas al nuevo empleado.
- ✓ Visión general del cargo.
- ✓ Tareas.
- ✓ Objetivos del cargo.
- ✓ Metas y resultados que deben alcanzarse.

1.2 Servicio al cliente

Peel, M. (1,993) en su libro servicio al cliente, indica que el servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto originan una relación que une a la organización con sus clientes.

1.2.1 Servicio

El servicio se define como: “Estar pronto a complacer al cliente con cuidado y diligencia”.

Leland, K. y Bailey, K. (2,001), en el libro titulado servicio al cliente, comentan que la definición de servicio determinará todos los tipos de acción que se tenga con los clientes . Si se tiene la idea común de que el servicio consiste simplemente en darles a los clientes lo que ellos deseen, se sentirá acorralado cada vez que un cliente pida algo que no se le pueda proporcionar. Pero si se amplía la definición de servicio y se incluye en ella satisfacer la multitud de necesidades menos obvias del cliente, nunca se verá en la situación de no poder prestarles a sus clientes alguna clase de servicio.

1.2.2. Cliente

Stanton, W., Etzel, M. y Walter, B. (2,000) en el libro Fundamentos de Marketing define al cliente como el individuo u organización que toma una decisión de compra.

1.2.2.1 Clases de clientes

Leland, K. y Bailey, K. (2,001), explican que los clientes son de dos clases:

- a. Clientes externos
- b. Clientes internos

1.2.2.2 Categoría de los clientes

Peel, M., hace referencia en que los clientes se clasifican en las siguientes categorías:

- a. Cliente potencial

Es aquel que se interesa por un determinado producto pero todavía no ha decidido comprar.

- b. Comprador eventual

Es aquel que ya se ha decidido.

- c. Cliente habitual o usuario

Incorpora a su vida las consecuencias de la compra.

1.2.3 Fases del servicio al cliente

Las fases que conforman el servicio al cliente siguen el mismo orden de toda operación comercial completa, las cuales son:

a. Investigación de mercados

Es un instrumento ya muy utilizado para poder mejorar la adecuación y el reclamo del producto o servicio principal, pero ha sido mucho menos utilizado en el campo del servicio al cliente. Sin embargo, si se admite la importancia vital que tiene en el servicio al cliente para conseguir desarrollo y éxito, y la necesidad según el enfoque de que la empresa se oriente al cliente, se tiene que utilizar al máximo los instrumentos de investigación de mercados, para saber cuáles son las exigencias de los clientes.

b. Situación pre-pedido

Esta es la fase en que se encuentra un cliente potencial antes de que haga el pedido o intente hacerlo.

c. La compra/pedido

Aquí el cliente sigue necesitando saber, pero ahora al convertirse ya en comprador, hace una valoración del conocimiento que ha obtenido y puede que trate de conseguir que el proveedor le haga una oferta más ajustada, en cuyo caso da comienzo al desarrollo de una relación.

d. El período de tiempo entre el pedido y la entrega

Los clientes contemplan este período con dudas y algunos lo consideran el centro de los problemas del servicio al cliente.

e. Embalaje/presentación

Los clientes desean que las mercancías o los servicios, estén bien empaquetados y presentados. Antes de la compra un embalaje atractivo ayuda a vender y después de la compra el embalaje se convierte en un aspecto más del servicio.

f. Exactitud, complejidad y adecuación de las entregas

El cliente desea que la calidad, cantidad y especificaciones de los productos y servicios sean como él los ha pedido. Así mismo desea que la hora y lugar de entrega sean convenientes.

g. Tratamiento de los reclamos

Los clientes desean que los reclamos se atiendan y comprendan con actitud positiva, que puedan efectuarlos durante un procedimiento sencillo, amistoso, se investiguen completamente (si es que procede una investigación) y se resuelvan a la mayor brevedad con una actitud justa y apropiada.

h. Realización de los cobros

Los clientes no desean que se les apremie innecesariamente para que paguen ni que se aproveche de ellos algún proveedor, ni tampoco ser víctimas de un error de contabilidad y lo que más temen, sobre todo es que se dañe el buen crédito a través de informes o referencias secretas e incorrectas.

i. Servicio de apoyo posventa

Servicio se refiere aquí, a la asistencia rutinaria de las reparaciones, ya sea por contrato o por solicitud y al suministro de piezas de recambio.

1.2.4 Calidad del servicio al cliente

Joiner B. (1995) en la obra Gerencia de la 4ta. Generación, comenta que para los clientes “calidad” significa mucho más que las meras características del producto o servicio que reciben. Prestan atención a todas las interacciones con la organización.

La calidad del servicio es un componente importante del valor para el consumidor, por lo que afecta las evaluaciones de satisfacción al cliente.

1.2.4.1 Componentes de la calidad del servicio al cliente

Hair, J., Lamb, Ch. y McDaniel, C. (1,998) comentan que los clientes evalúan la calidad del servicio por medio de los siguientes cinco componentes:

- a. Confiabilidad
- b. Sensibilidad
- c. Seguridad
- d. Empatía
- e. Tangibles

1.2.5 Como orientar a una empresa hacia el cliente

Diseñar una estrategia de conjunto para lograr que la compañía preste un mejor servicio al cliente es como armar un rompecabezas. Pasos para lograrlo:

- a. Reunir a los jugadores claves
- b. Definir la misión
- c. Organización de un plan de mejoramiento de servicio

El equipo de directivos dispone ya de la información y las bases necesarias para diseñar una eficaz estrategia de servicio al cliente. Hay seis áreas críticas que deben ser incluidas en dicha estrategia:

- ✓ Compromiso de arriba a bajo
 - ✓ Retroalimentación continua
 - ✓ Entrenamiento
 - ✓ Proceso de mejoramiento
 - ✓ Normas de servicio
 - ✓ Reconocimientos y recompensas
- d. Comunicar la estrategia al resto de la compañía

Capítulo 2

Planteamiento del problema

2.1 Planteamiento del problema

En el municipio de Jacaltenango, departamento de Huehuetenango las empresas de intermediación financiera, específicamente la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx R. L. tiene como objetivo satisfacer las necesidades financieras de los asociados, siendo una empresa con el compromiso permanente en la entrega de servicios que permitan el desarrollo del municipio, por ende la región y el país. Sin embargo en los últimos años se ha observado el creciente número de organizaciones que se dedican a la intermediación financiera, lo que hace más necesario prestar un servicio de calidad para fidelizar a los clientes.

En la realización de la evaluación preliminar se pudo observar que es una empresa, con una estructura bien definida, con un proceso administrativo adecuado y aplicado de acuerdo a la naturaleza de la misma; así mismo maneja en el tema financiero indicadores que le permiten mantener los estándares aceptados para una organización de su tipo y cuenta con el área de control interno que verifica el cumplimiento de las políticas, normas, manuales y reglamentos por parte del personal. Cabe mencionar que cuenta con las herramientas para el cumplimiento de las responsabilidades del personal, sin embargo en el análisis previo se detectó la inexistencia de documentos que indiquen los procesos operativos, especialmente en el área de atención y servicio al asociado.

Las actividades antes mencionadas son lentas, especialmente los trámites de créditos, las aperturas de cuentas nuevas y actualizaciones del perfil de los asociados, la mecánica que se utiliza en la elaboración de certificados de ahorro a plazo fijo y el pago de remesas. Estos procesos se vuelven más lentos cuando un empleado es de nuevo ingreso.

De continuar en estas condiciones se pueden tener consecuencias como, poco crecimiento en la membresía en carteras de ahorro y de préstamos, por ende la insatisfacción de los asociados y deserción de los mismos, causando así una imagen de servicio con poca calidad a las personas que acuden a la Cooperativa perdiendo la competitividad en el mercado local.

Bajo la definición expuesta, es evidente la necesidad de una evaluación de calidad y actualización de los procedimientos en cada una de las operaciones y áreas que tienen contacto directo con los asociados, con el propósito de implementar manuales de procedimientos que permitan que los colaboradores tengan una guía sobre cómo realizar el trabajo con efectividad.

Lo anterior permite determinar la siguiente interrogante:

¿Cómo inciden los procedimientos actuales en la calidad del desempeño de la atención y prestación de servicios a los asociados de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx, R. L.?

2.2 Justificación

Las empresas en la actualidad compiten en el mercado con herramientas de marketing según el mercado que abarcan, ofreciendo calidad en los productos y servicios, buenos precios, entre otros, sin embargo el ofrecerlos no es suficiente para el mercado si no se cumple con lo acordado. Por lo tanto, en el momento de ofrecer calidad, debe haber presentación, durabilidad en los productos, y en los servicios agilidad y efectividad; para el logro de estas características, son necesarios procesos bien definidos y aplicados que permitan la ejecución de las distintas tareas que conllevan los productos y servicios en su desarrollo.

Por lo anterior, la presente investigación, servirá para determinar la incidencia de los procedimientos actuales en la calidad de desempeño en atención y prestación de servicios y en qué medida son adecuados a los requerimientos de los asociados y usuarios de los distintos productos financieros que oferta la misma. La importancia radica en la detección de posibles inconvenientes que afecten el desarrollo de las distintas tareas en las áreas antes mencionadas,

además de contribuir al mejoramiento de los mismos. Los beneficiarios para este estudio son los colaboradores a los cuáles les facilitará la ejecución de procedimientos en las respectivas funciones y por ende el impacto positivo en el servicio los asociados.

2.3 Objetivos

2.3.1 General

Determinar la incidencia de los procedimientos actuales en la calidad del desempeño de la atención y prestación de servicios a los asociados, en las áreas de secretaría, receptoría y créditos de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx, R. L.

2.3.2 Específicos

- ✓ Analizar los procedimientos actuales empleados en las operaciones de atención, prestación de servicios a los asociados, y tiempos en la ejecución de cada uno.
- ✓ Identificar la percepción de los asociados para medir la calidad del desempeño de los colaboradores en atención y servicio.
- ✓ Analizar los resultados obtenidos de los objetivos anteriores.
- ✓ Proponer soluciones de cambio para mejorar los procedimientos.

2.4 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

El estudio se realizó en la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx R.L., del municipio de Jacaltenango, departamento de Huehuetenango que permitió determinar los procedimientos utilizados en las operaciones de atención y servicio a los asociados de la Cooperativa, en las áreas del “front office” (personal que tiene contacto directo con los asociados) el cual está conformado por el departamento de caja-receptoría, secretarías de cuentas nuevas y créditos. La investigación durante el período de junio 2011 a julio 2012.

2.4.2 Límites

Las limitantes durante el periodo de investigación fueron:

- ✓ La poca accesibilidad a la documentación de la Cooperativa así como por parte de los empleados y algunos asociados.
- ✓ Que los gerentes no proporcionaron el tiempo y la información necesaria para la investigación.
- ✓ Que los asociados tengan cierto tipo de fidelidad a la institución y debido a eso no proporcionaron información exacta.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

Para la realización de la evaluación se utilizó el tipo de investigación descriptiva, ya que por medio de ella se conocen las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas; utilizando instrumentos como las encuestas y entrevistas, con la finalidad de obtener la información necesaria.

Para dicha investigación se determinó la población, tomando la cantidad de asociados activos de la Cooperativa al mes de mayo del 2011, siendo la cantidad de 3,583 asociados, sobre el cual se procedió al cálculo de la muestra con la fórmula matemática siguiente:

n = Tamaño de la muestra

N= Población

Za² = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

d= Error máximo admisible

$$n = \frac{N \times Z\alpha^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z\alpha^2 \times p \times q}$$

N= 3,583

Z = 93%

p = 50%

q = 50%

d=7%

$$n = \frac{3,583 \times 1.81^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.07)^2 \times (3,583 - 1) + (1.81)^2 \times (0.50 \times 0.50)} = 160$$

Número de encuestas a realizar es de 160.

Para establecer cuantas boletas de entrevista corresponden a cada área, se realizó un estudio a través de la observación sobre la cantidad de clientes que asistieron por departamento durante una semana, confrontados con el registro del número de asociados atendidos en los mismos, la cual sirvió para establecer un promedio.

Por lo arriba expuesto la muestra establecida a través de la fórmula es de 160 socios, se distribuyó así: el 81% se aplicó a asociados en el departamento de caja, un 12% a secretaría y 7% a créditos, cabe recalcar que se determinaron estos porcentajes debido a la afluencia de personas que existe en dichas áreas de la empresa. Para las encuestas con el personal se tomó el total debido al número que lo componen.

3.2 Sujetos

Para la realización del siguiente estudio se tomaron en cuenta a los gerentes de áreas de la cooperativa, empleados que trabajan en receptoría y caja, secretaría de cuentas nuevas, asesores de créditos y asociados con que cuenta la institución. Datos proporcionados por el departamento de RRHH y sistemas.

3.3 Instrumentos

Para los sujetos de estudio dentro de la Cooperativa, se realizaron dos cuestionarios, uno para los colaboradores y otro para los clientes, ambos con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, con el fin de obtener la información necesaria para la investigación.

3.4 Procedimiento

- ✓ Selección y aprobación del tema
- ✓ Revisión bibliográfica
- ✓ Fundamentación teórica

- ✓ Selección, elaboración y aplicación de la boleta
- ✓ Tabulación, presentación y análisis de resultados
- ✓ Discusión de resultados
- ✓ Propuesta
- ✓ Conclusiones
- ✓ Recomendaciones
- ✓ Referencias bibliográficas

3.5 Diseño de la Investigación

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó la investigación descriptiva, según Achaerandio, L. (2000) indica que es aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece y lo que es, siendo típica de las ciencias sociales, examina sistemáticamente y analiza la conducta humana, personal y social en condiciones naturales y en distinto ámbitos. La investigación descriptiva busca la resolución de algún problema, alcanzar una meta del conocimiento y alertar sobre los medios o vías en orden a alcanzar estas metas u objetivos.

Capítulo 4

Aporte

Con el presente trabajo se espera contribuir al mejoramiento de calidad de los procesos de atención y servicio al cliente de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx, (Unión de Aportes) R. L. y esto a la vez contribuirá a facilitar el control interno dentro de la misma.

Para la universidad Panamericana, contar con un instrumento más, que permita a los estudiantes de la misma realizar consultas y contar con guías para la elaboración de trabajos estudiantiles; esto a la vez contribuirá al desarrollo intelectual del País por medio de los futuros profesionales. Considerando que la formación académica influye en mejores oportunidades de empleo, se espera una mejor calidad de vida de la sociedad guatemalteca.

Capítulo 5

Presentación de resultados

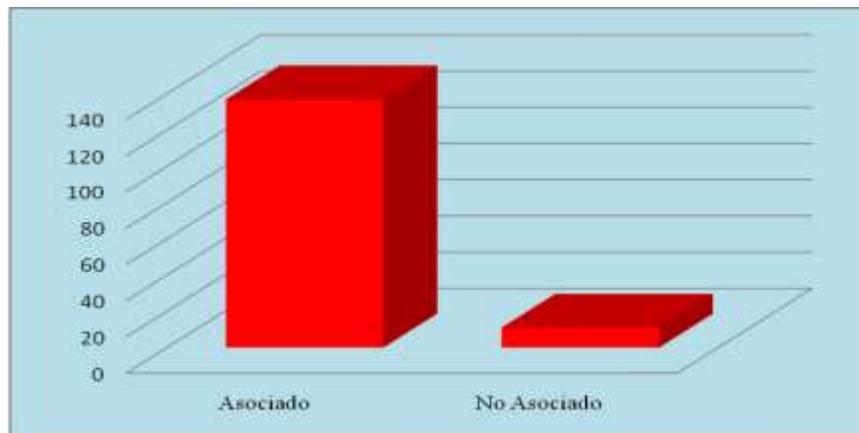
Luego de realizar el trabajo de campo fue necesario trasladar los datos estadísticos a los cuadros de resultados o gráficas; las cuales servirán para la discusión, elaboración y presentación de la propuesta, así como también la presentación de conclusiones.

5.1 Atención al cliente (Entrevista a asociados)

Información de clasificación

Gráfica 1.

Estatus del usuario en la Cooperativa

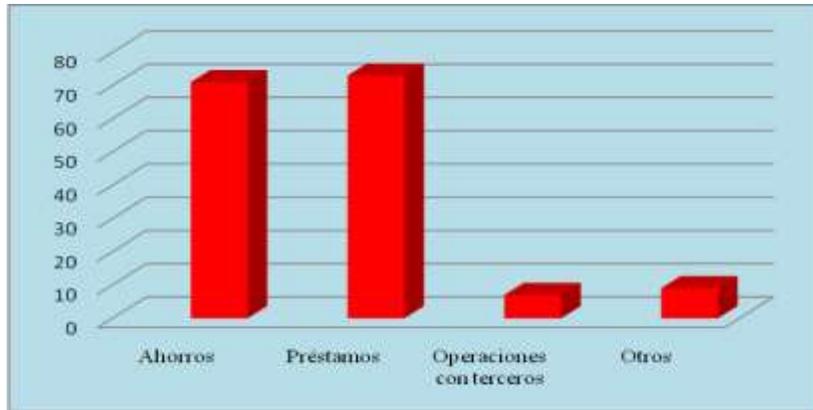


Fuente: trabajo de campo.

Del total que se entrevistaron en las áreas de servicio al asociado de la Cooperativa, el 93% de usuarios son asociados y el 7% son operaciones con terceros.

Gráfica 2.

Tipo de servicio que utilizan los usuarios

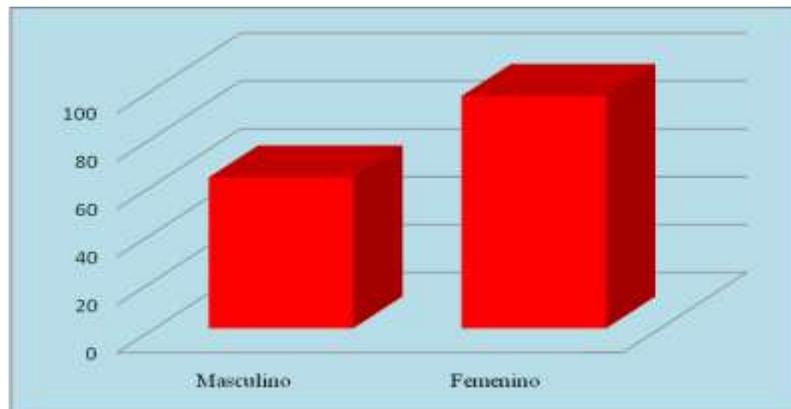


Fuente: trabajo de campo.

El 46% de los encuestados acude a la Cooperativa por Créditos y 44% Ahorros, el 4% por operaciones con terceros (remesas, energía eléctrica, seguros) y el 6% por otros servicios como solicitar información sobre préstamos y ahorros.

Gráfica 3.

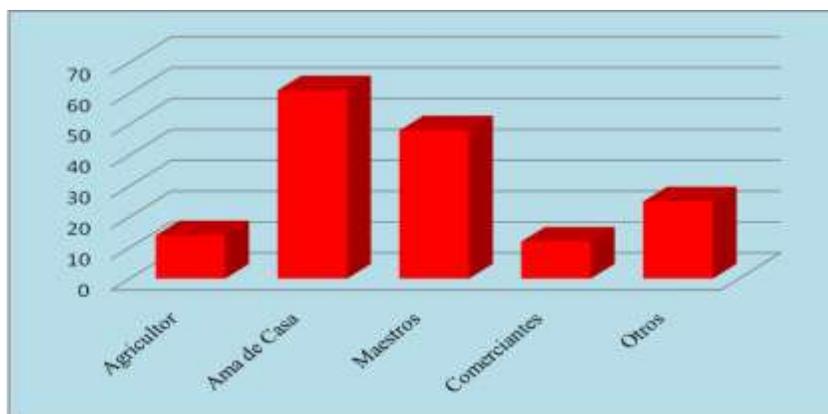
Usuarios por sexo



Fuente: trabajo de campo.

Las personas que más asisten a realizar transacciones a la Cooperativa son de sexo femenino.

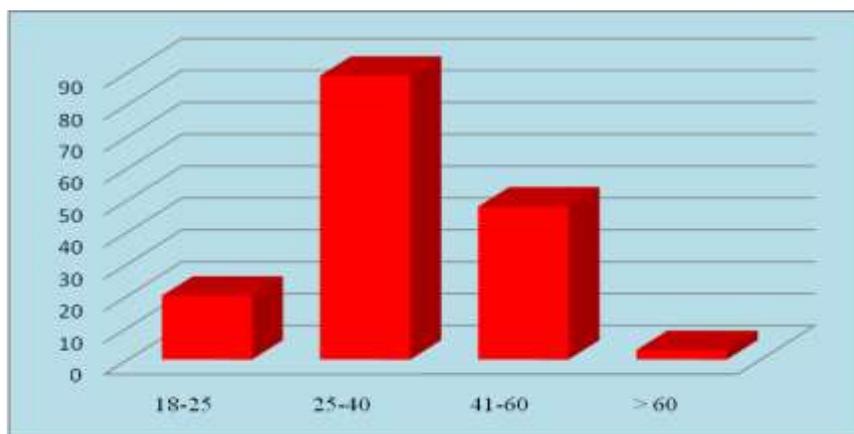
Gráfica 4.
Usuarios por ocupación



Fuente: trabajo de campo.

La gráfica indica que del 100% de los asociados atendidos 38% son amas de casa, 30% son maestros, 9% agricultores, 8% comerciantes y el resto otras ocupaciones.

Gráfica 5.
Usuarios por edad



Fuente: trabajo de campo.

Se puede observar en la gráfica que del total de asociados entrevistados el 56% se encuentra entre las edades de 25 a 40 años de edad, 30% de 41 a 60, 12% de 18 a 25 y 2% mayores de 60 años de edad.

Se les solicitó a los asociados calificar según su percepción aspectos de atención y servicio, obteniendo los resultados que se encuentran en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1

Aspectos a calificar por el asociado	Atención al cliente				
	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
La persona que le atendió fue amable con usted	0	7	113	19	21
	0%	4%	71%	12%	13%
La persona escuchó atentamente sus requerimientos	0	11	110	22	17
	0%	7%	69%	14%	10%
El espacio de trabajo está ordenado	2	22	102	22	12
	1%	14%	64%	14%	7%
La persona que le atendió realizó las operaciones rápidamente	18	25	77	21	19
	11%	16%	48%	13%	12%
Realizó las operaciones sin errores	10	20	87	19	24
	6%	13%	54%	12%	15%
El colaborador muestra conocimiento de su puesto de trabajo	8	27	87	22	16
	5%	17%	54%	14%	10%
El empleado da soluciones a sus requerimientos	14	25	89	19	13
	9%	16%	56%	12%	7%
El colaborador le ofrece nuevas opciones de servicio	97	6	37	12	8
	61%	4%	23%	8%	4%
En general como califica el servicio que se le brinda en la Cooperativa	0	31	84	26	19
	0%	19%	53%	16%	12%

Fuente: trabajo de campo.

El cuadro revela que del 100% de asociados entrevistados, 96% considera que el trato es amable en el servicio. Lo anterior se evidencia porque de las 160 personas entrevistadas, 153 percibe que el trato es entre bueno y excelente. Sin embargo aún existe un menor porcentaje que califica como regular y esta opinión pertenece a los clientes que visitaron las áreas de caja y secretaría.

En el mismo cuadro se puede observar que las personas calificaron si los colaboradores le dieron soluciones a sus requerimientos a lo cual 93% manifestaron entre bueno y excelente, correspondiendo a este dato 149 personas; por otro lado el 7% indica que es regular, siendo éste último el equivalente a 6 personas en caja, 3 en créditos y 2 en el área de secretaría.

Así mismo emitieron su calificación para el orden y limpieza en el área de trabajo de cada colaborador en atención al cliente y el 85% está entre bueno y excelente. Otro 15% indica que es regular y malo, encontrándose este porcentaje en las tres áreas calificadas. El departamento con más datos negativos es créditos.

Se observan los resultados obtenidos sobre la rapidez en la realización de las operaciones y el 73% califica entre bueno y excelente, sin embargo el 27% indica regular y malo. Para esto los departamentos más afectados son créditos y secretaría ya que los asociados consideran que las operaciones son lentas.

De igual manera calificaron si las operaciones que realizaron los colaboradores en atención al cliente fueron sin errores, por lo que el 81% está entre bueno y excelente. 19% manifestó entre regular y malo, enfatizando en este resultado el área de caja y créditos las cuales deben mejorar.

Los asociados calificaron si los colaboradores en el momento de realizar las operaciones de atención y servicio mostraron conocimiento sobre su puesto de trabajo y los resultados son: 78% indicaron, bueno a excelente y el 22% calificó entre malo y regular; mostrando debilidad en este aspecto las tres áreas, situación que se debe corregir, siendo de mayor prioridad créditos.

En cuanto a la solución de los requerimientos del asociado por parte del colaborador el 75% de los mismos (asociados) calificó entre bueno y excelente, sin embargo existe 25% que se encuentra insatisfecho.

Se les solicitó a los asociados calificar la forma que los colaboradores le ofrecen nuevas opciones de servicio y el 61% manifestó que no les ofrecen opciones por lo que consideran malo. Con este

resultado se puede observar que en ninguna de las tres áreas se le da importancia necesaria a este aspecto.

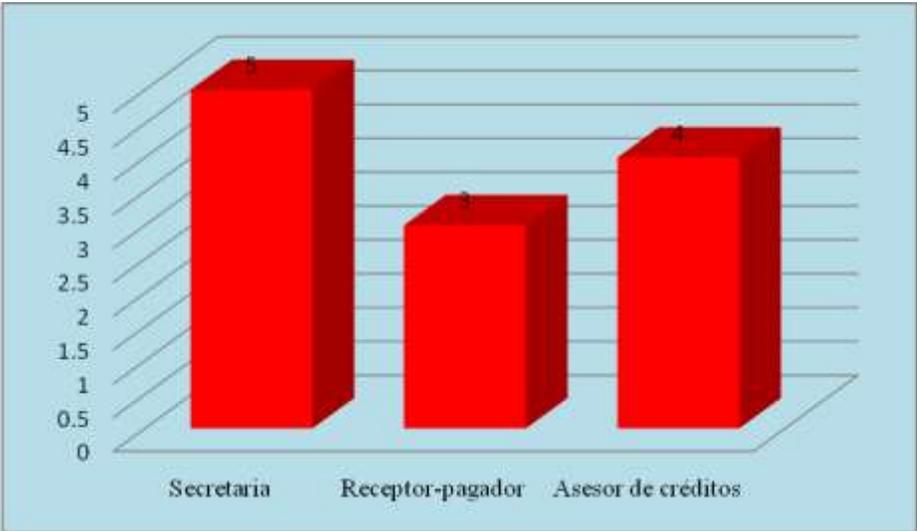
El 81% del total de los asociados entrevistados da una calificación general entre bueno y excelente, sin embargo el 19% de los mismos manifiestan es regular, siendo éste un porcentaje alto de inconformidad el cual debe solucionarse.

5.2 Encuesta a colaboradores

✓ ¿Qué puesto ocupa dentro de la Cooperativa?

Gráfica 6.

Puestos de trabajo que ocupan los colaboradores



Fuente: trabajo de campo.

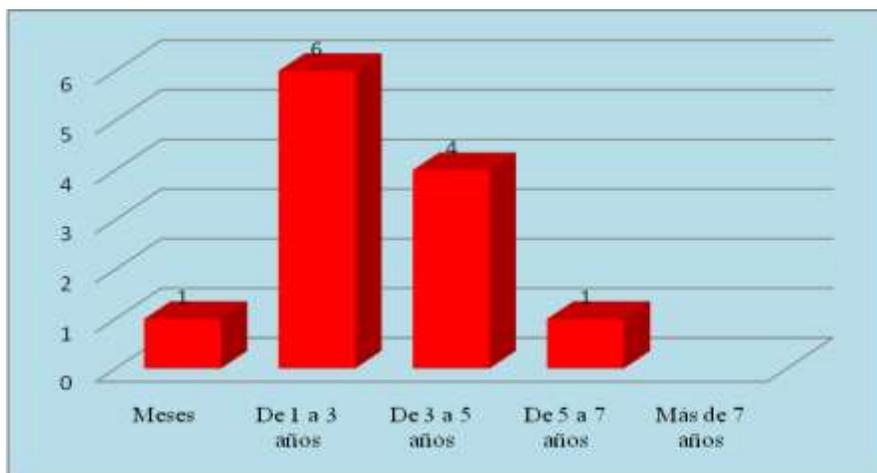
Del 100% de personas encuestadas (12); el 42% labora para el área de secretaria; el 25% como receptor pagador con 3 miembros y el 33% restante trabaja como asesores de crédito. Estos colaboradores, como parte del personal de atención al Cliente, tienen contacto directo con los asociados y usuarios de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, por lo que es de suma importancia estar monitoreando su labor pues podría decirse que son la "cara" de la Cooperativa,

por lo tanto son base fundamental para el éxito de la misma a través de proporcionar un buen servicio a los asociados que son el pilar fundamental de la institución.

✓ ¿Tiempo de laborar en la Cooperativa?

Gráfica 7.

Tiempo que llevan los colaboradores laborando en la Cooperativa



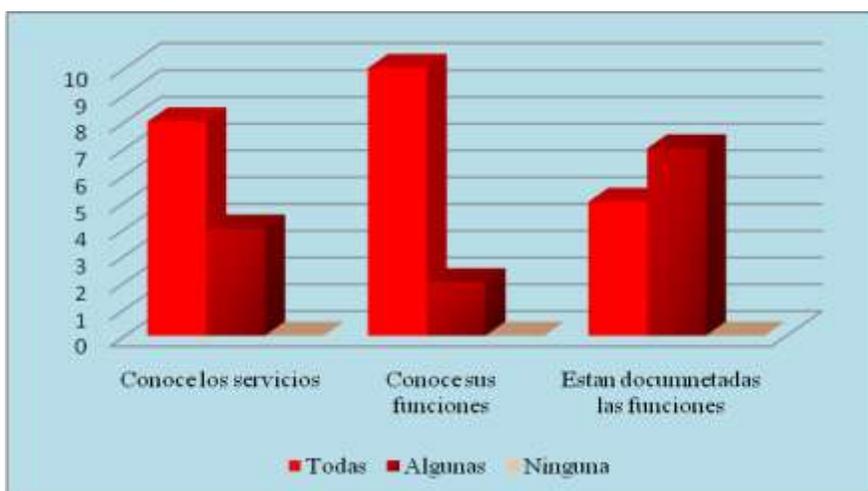
Fuente: Trabajo de campo.

Del total de encuestados, se puede identificar que un colaborador lleva meses de labor; de 1 a 3 años 6 colaboradores los que representan el 50%; de 3 a 5 años 4 colaboradores que representan el 33%; más de 5 años hay un colaborador. En resumen podríamos decir que la gráfica pone de manifiesto que los colaboradores del Servicio al Cliente tienen estabilidad laboral, lo anterior aunado al tema de la baja rotación de personal lo que bien explotado podría ser una de las fortalezas de la Cooperativa. Por otra parte de acuerdo al tiempo que lleva la mayoría el nivel de conocimiento de sus funciones y compromiso hacia la organización debe ser mayor.

- ✓ ¿Conoce todos los servicios que ofrece la Cooperativa a sus asociados?
- ✓ ¿Conoce actualmente las funciones que desempeña?
- ✓ ¿Están documentadas las funciones?

Gráfica 8.

Conocimiento sobre los servicios, funciones y documentación de las mismas en la Cooperativa



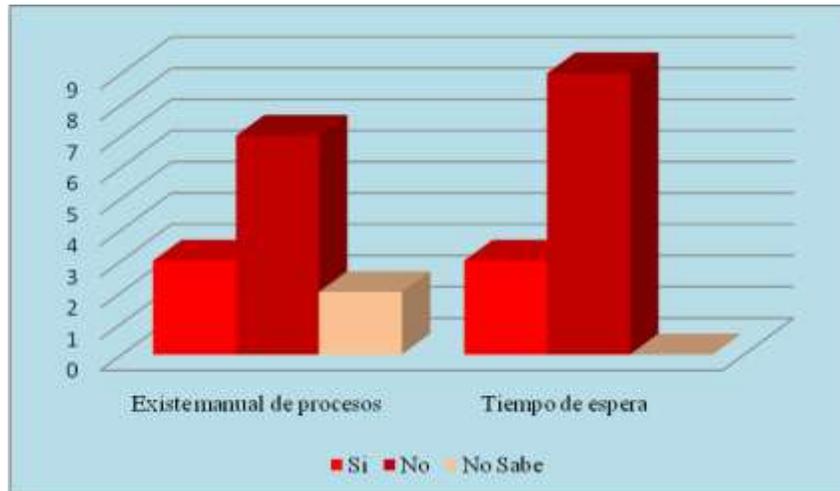
Fuente: trabajo de campo.

El total de colaboradores de servicio al Asociado encuestados es de 12; 5 secretarias, 4 receptores pagadores y 3 Asesores de Crédito. De ellos el 67% considera que conoce los servicios que ofrece la Cooperativa, sin embargo el 33% considera que no los conoce, por lo tanto es de suma importancia que la Cooperativa capacite a su personal en dicho tema. En cuanto a si conocen o no sus funciones, el 83% considera que sí pero el 17% que no, es otro elemento a capacitar de urgencia porque los colaboradores deben conocer completamente sus funciones para poder brindar un buen servicio. Finalmente del 100% de colaboradores entrevistados, el 42% considera que están documentadas sus funciones pero el 58% opina lo contrario, al respecto se debe difundir el manual de funciones de cada colaborador ya que efectivamente si existen.

- ✓ ¿Existe un manual que le señale el proceso a seguir en el desempeño de cada una de las actividades del puesto?
- ✓ ¿Existe un tiempo establecido que el cliente espera para ser atendido?

Gráfica 9.

Existencia de un manual de procesos y tiempos de espera



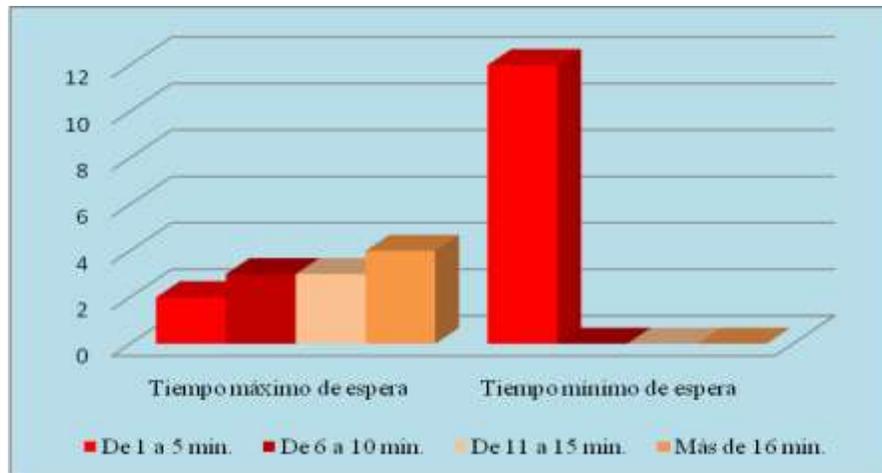
Fuente: trabajo de campo.

Del total de colaboradores encuestados, sólo el 25% considera que si existe un manual de procedimientos para desarrollar las actividades de su puesto, el 58% manifestó que no existen y el 17% no supo responder. Lo anterior pone de manifiesto la necesidad y urgencia que existe de elaborar los manuales para estandarizar procesos, criterios y para minimizar los tiempos de atención. En la pregunta referente a que si existe tiempos establecidos para atender al asociado, únicamente el 25% considera que sí mientras tanto el 75% respondió que no, en virtud de lo anterior se debe realizar un estudio específico para medir los tiempos y ofrecer un servicio más eficiente.

- ✓ ¿Cuál ha sido el tiempo máximo que un cliente ha esperado para ser atendido?
- ✓ ¿Cuál ha sido el tiempo mínimo que un cliente ha esperado para ser atendido?

Gráfica 10.

Tiempos máximos y mínimos en atención y servicio al asociado



Fuente: Trabajo de campo.

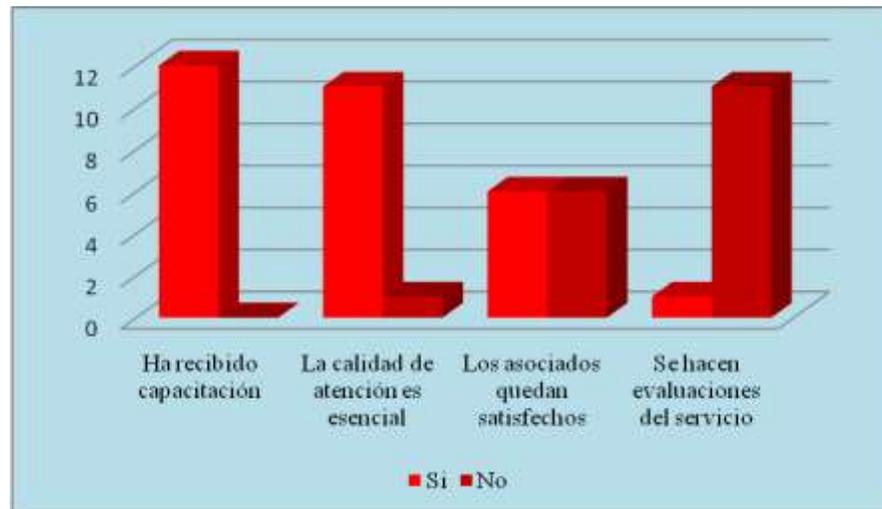
Del 100% de colaboradores encuestados, el 67% considera que el tiempo máximo de espera es de hasta 15 minutos, el 33% restante considera que el tiempo de atención máxima es mayor a los 16 minutos, el porcentaje es considerable por lo que se deben hacer esfuerzos para reducir los tiempos de espera ya que lo que buscan los clientes es la rapidez. Por otro lado, el 100% considera que el tiempo mínimo de espera de un asociado para ser atendido es de hasta 5 minutos. Un aspecto a tomar en cuenta en el tiempo es la asistencia masiva de los asociados y el tipo de servicio que demandan, así mismo el tiempo varía de acuerdo a las habilidades y capacidades de cada colaborador además de no existir un tiempo estándar.

- ✓ ¿Ha recibido alguna capacitación en atención y servicio al asociado?
- ✓ ¿Considera que la calidad en atención y servicio al cliente es esencial para la Cooperativa?
- ✓ ¿Considera que los asociados han quedado satisfechos con el servicio que se les presta?

- ✓ ¿Después de realizado el servicio al cliente se le entrega alguna boleta para evaluar el mismo?

Gráfica 11.

Mejoramiento de servicio al cliente



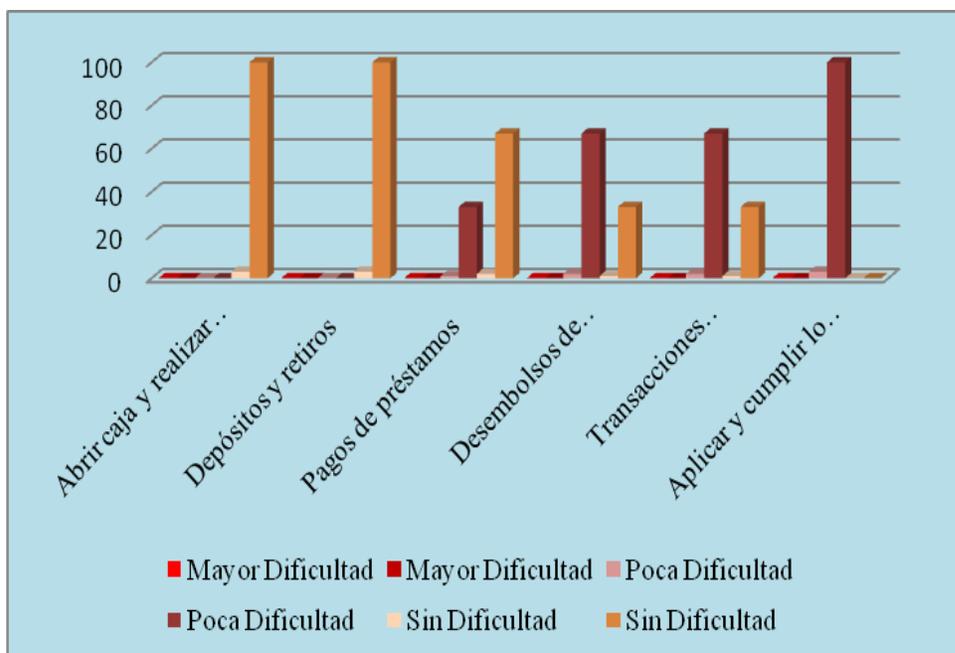
Fuente: Trabajo de campo.

El 100% indica que ha recibido capacitaciones para mejorar el servicio a los asociados y usuarios de la Cooperativa. Respecto a que si la calidad del servicio es esencial para la Cooperativa, el 92% considera que sí pero un 8% (1 colaborador) considera que no. En el tema relacionado con la satisfacción del asociado, el 50% considera que el asociado queda satisfecho y el 50% considera que no, por lo que se evidencia que se deben hacer mejoras contundentes para ofrecer un buen servicio. Finalmente, con el tema relacionado a que si en la Cooperativa existe un mecanismo de medición de satisfacción al cliente, el 8% (1 colaborador) indica que sí, sin embargo el 92% dice que no, por lo que es otro tema fundamental para mejorar, ya que no se puede mejorar algo que se desconoce, por lo tanto los diagnósticos son importantísimos en tal aspecto.

- ✓ Se le solicita calificar de 1 a 3 las actividades, según el grado de dificultad en su ejecución; siendo el valor 1 de mayor dificultad, 2 con poca dificultad y 3 sin ninguna dificultad.

Gráfica 12.

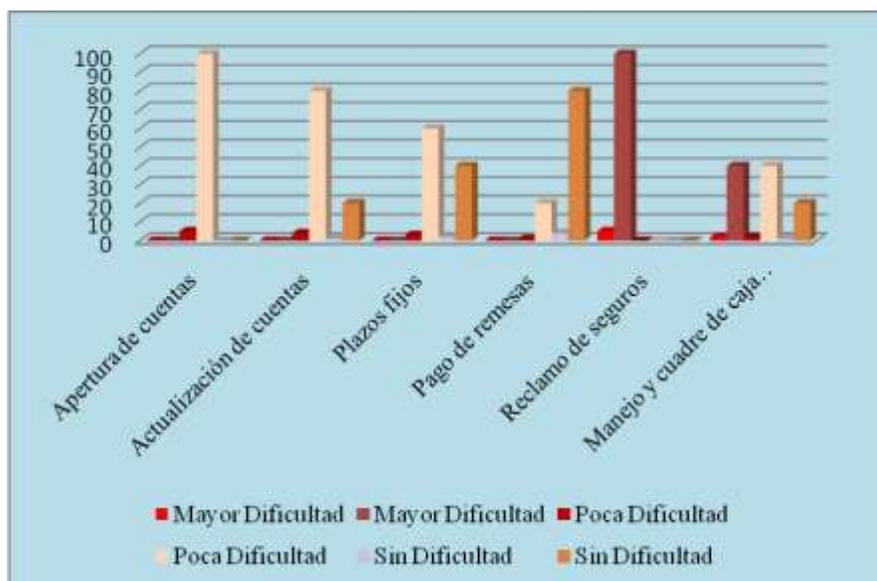
Actividades por grado de dificultad, caja



Fuente: trabajo de campo.

Gráfica 13.

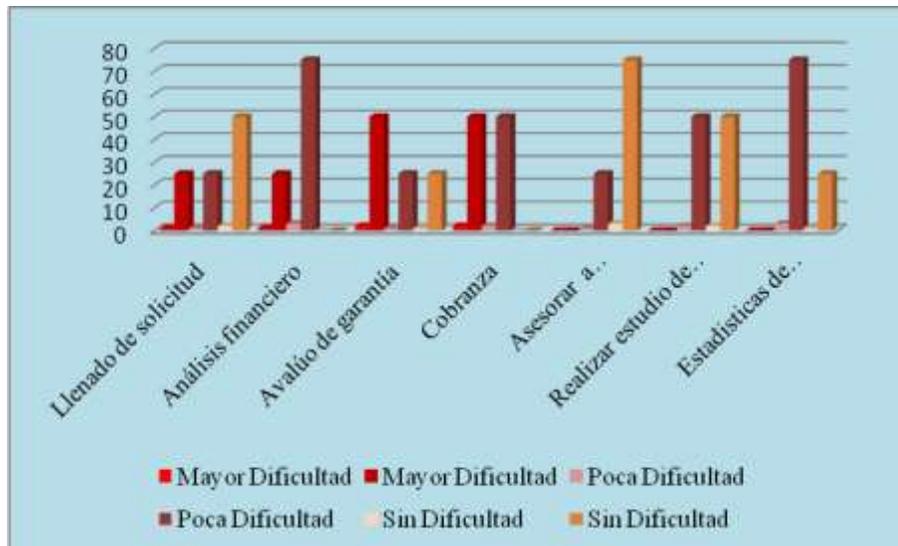
Actividades por grado de dificultad, secretaría



Fuente: trabajo de campo.

Gráfica 14.

Actividades por grado de dificultad, créditos



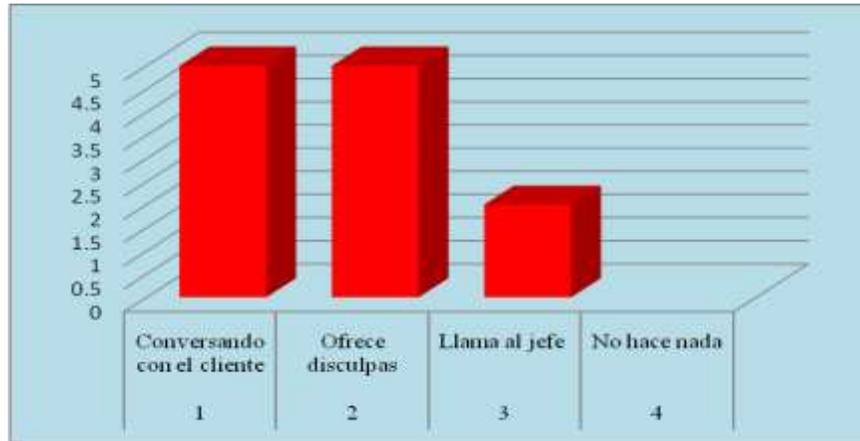
Fuente: trabajo de campo.

De las tres gráficas anteriores se puede deducir lo siguiente: En el caso del departamento de Secretaria (Cuentas Nuevas) las tres tareas más dificultosas son las Aperturas de Cuentas, Actualización de Cuentas, y Reclamos de Seguros. En el caso de los Receptores Pagadores consideran que las tareas que más dificultad presenta en dicho departamento son los Desembolsos de Créditos y el cumplimiento de los formatos de la IVE para prevenir y reprimir el Financiamiento al Terrorismo y Lavado de Dinero u otros Activos. Finalmente tenemos el departamento de Créditos quienes consideran que las funciones o actividades más dificultosas son el llenado de solicitudes de crédito, el análisis financiero y la cobranza de créditos morosos.

- ✓ ¿Al momento de solucionar alguna problemática con el cliente, cuál ha sido su actitud?

Gráfica 15.

Solución de problemas al cliente



Fuente: trabajo de campo.

El 100% de colaboradores entrevistados considera que ha tenido "alguna vez" algún incidente con los asociados, la forma como lo ha solucionado el 41% de colaboradores es conversando con el cliente a través de la persuasión, otro 41% lo ha resuelto disculpándose con el asociado y llegando a un consenso positivo, finalmente el 18% lo ha resuelto acudiendo a su jefe inmediato o a las gerencias para que lo solucionen. Es de hacer notar que los colaboradores le dan seguimiento a la solución de problemas con los asociados, ya que ninguno manifestó no haber hecho nada al respecto. Se requiere que el jefe inmediato superior este monitoreando constantemente el servicio al asociado para darle la mejor solución a los problemas que se presenten, nuevamente recobra importancia el tema de los diagnósticos para conocer los problemas más frecuentes, los que se puedan dar en determinado momento y cómo sería la forma más apropiada de encararlos.

❖ Preguntas abiertas

- ✓ Indique algunas actividades o procesos que ejecute frecuentemente y señale el tiempo en que realiza cada una de ellas:

Y la mayoría respondió:

El tiempo establecido dentro de los formatos que siguen es el promedio de lo que anotaron los colaboradores, por lo tanto hubo datos menores a los que se muestran así como también más altos. Esto debido a que no cuenta con un tiempo establecido como reglamento para poder medir la eficiencia en cada actividad.

Cuadro No. 2

Secretaría			Observaciones
No.	Actividad	Promedio en min.	
1	Apertura de cuentas	30	Cada actividad lleva procesos diferentes, como la actualización de datos que básicamente es el mismo procedimiento que una apertura de cta. Los plazos fijos tiene que pasar por 2 áreas secretaria y receptoría por lo que el tiempo que indican no es el real. De igual forma el pago de remesas, además se debe considerar la habilidad de cada colaborador. Y el conocimiento de los procesos.
2	Actualización de cuentas	23	
3	Contratos de plazos fijos	17	
4	Pago de remesas	6	

Fuente: trabajo de campo.

Cuadro No. 3

Créditos			Observaciones
No.	Actividad	Promedio en min.	
1	Llenado de solicitud de créditos	42	El tiempo que se indica para llenado de solicitud, es sólo si los documentos se encuentran correctos y si son revisados minuciosamente antes de iniciar, además se debe considerar el tiempo en que los asociados responden a las interrogantes de los asesores. Para el desembolso se está considerando en éste tiempo sólo el trabajo que se realiza en créditos no así el tiempo que lleva el asociado para ventanilla.
2	Requisitos de créditos (brindar información)	12	
3	Desembolso de créditos	25	

Fuente: trabajo de campo.

Cuadro No. 4

Receptoría/caja			Observaciones
No.	Actividad	Promedio en min.	
1	Depósitos y retiros	1	Para las renovaciones de plazo fijo el asociado tiene que pasar 2 veces al área de caja, 1 para realizar los cálculos de intereses y cancelar el contrato vencido; 2 para el depósito del nuevo contrato pero antes debe pasar a secretaría para el llenado del nuevo contrato, por lo que el tiempo estimado es mínimo.
2	Plazos fijos (renovaciones)	5	
3	Desembolso de préstamos (efectivo)	10	

Fuente: trabajo de campo.

- ✓ ¿De acuerdo a lo señalado en el ítem anterior, explique por qué existe una operación que lleva más tiempo?

La mayoría respondió, que depende de la operación a realizarse, por ejemplo:

La actividad que lleva más tiempo generalmente, es el desembolso de crédito ya que es un proceso que cubre las tres áreas (créditos, receptoría y secretaría), uno por los trámites, otro por el efectivo y por último secretaría para la emisión de libretas de préstamo.

Luego las renovaciones de contratos a plazo fijo al igual que los préstamos cubren dos áreas (secretaría y receptoría) una por elaboración de contratos y otra por la realización del nuevo depósito y cancelación del contrato anterior.

- ✓ ¿Qué operación lleva menos tiempo?

La mayor parte respondió que son operaciones más sencillas en cuanto a procedimientos.

- ✓ ¿Cuáles son las quejas más frecuentes del cliente con respecto al servicio que se les presta?
 - a. Que los procedimientos son muy largos e incómodos, por tiempo y la cantidad de información que se solicita, tanto en solicitud de créditos, apertura de cuentas y el tiempo de espera para la autorización o denegación de préstamo.
 - b. Procesos mal hechos, específicamente en el área de secretaría (plazos fijos).

Capítulo 6

Discusión de resultados

Todo trabajo debe ser publicado para conocimiento y utilización de un grupo respectivo de la empresa. Para alcanzar este cometido, es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un documento conocido como manual, el cual debe ser aprobado por los órganos superiores de toda empresa, para que adquiera el lugar que le corresponde y la fuerza necesaria, para aplicarse como es debido; ya que en el personal de las empresas, generalmente existe la tendencia a resistir cualquier norma reguladora que limite la libertad de improvisar y de hacer lo que más le convenga a cada uno.

Por lo tanto se entiende que un manual, es la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas. Atendiendo a lo anterior y al impacto que tiene un manual en la calidad del servicio al cliente se realizó la siguiente investigación por áreas de servicio al asociado, por medio de la cual se pudo determinar qué:

6.1 Información de asociados

Según la normativa prudencial aplicable a las Cooperativas asociadas a la administradora del fondo de garantía MICOOPE, aprobada el 8 de Diciembre de 2011. Asociado: es aquella persona natural que se asocia como miembro de una Cooperativa, dentro del marco de las leyes, estatutos y reglamentos o políticas vigentes.

De las personas entrevistadas en las distintas áreas estudiadas, la mayoría son asociados, que utilizan los distintos servicios financieros como préstamos, ahorros, inscripciones de nuevos asociados y una mínima parte no los son y asisten únicamente para pagos del servicio de energía eléctrica, cobro de remesas familiares, pagos del servicio telefónico o bien por información sobre los tipos de financiamiento que brinda la Cooperativa.

La mayor parte de los asociados entrevistados, calificaron que la amabilidad con que se les atiende es buena en las tres áreas (Caja, Secretaría y Créditos), del mismo modo y en proporciones similares manifestaron que los colaboradores que les brindaron el servicio, escucharon atentamente los requerimientos que se les hizo. Sin embargo es relevante que no todos están satisfechos, situación que puede empañar los esfuerzos y logros que ha obteniendo según la opinión positiva que tuvo una gran cantidad de clientes. Considerando que la amabilidad y la atención que se les presta a los interesados en los productos, influye en la calidad del servicio al cliente, en este caso al asociado, se crea una relación de confianza; como se puede constatar con lo que Peel, M. (1993) indica que el servicio al cliente, es una gama de actividades, que en conjunto originan una relación que une a la organización con sus clientes.

En un espacio para la atención y servicio al cliente es indispensable el orden y limpieza, por lo que para el conocimiento de la opinión de los asociados se les solicitó calificar si el espacio de trabajo está ordenado y un gran porcentaje manifestó que es bueno, no obstante existe una menor parte que manifestó ser regular e incluso malo; con esto es evidente que aún no se cuenta con cultura de orden en los puestos de trabajo y la falta de concientización a los empleados sobre el tema. De la misma forma calificaron si el personal que les atendió realizó las operaciones rápidamente y sin errores a lo más del setenta por ciento indicó que es bueno y un grupo considerable especialmente en las áreas de créditos y secretaría calificaron entre regular y malo, así mismo los colaboradores mostraron su nivel de conocimiento en el puesto de trabajo y entrenamiento que tiene para desempeñar su labor enfatizando en este resultado negativo el área de créditos, pudiendo ser una de las causas, la falta de herramientas; dicha situación se puede comparar con lo que Chiavenato, I. (2002) dice: los manuales se perfilan como una herramienta perfecta para la orientación de las personas, debido a que este es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores, en la organización y clarificarles su papel y los objetivos. Para lograrlo es necesario tener recursos y los manuales son precisamente esto; sin embargo esto ya no es suficiente, lo que permite ganar competitividad a una organización es saber emplear los recursos de manera adecuada y productiva. Los manuales permiten orientar, lo que significa determinar la

posición de alguien frente a los puntos cardinales; encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se haya para guiarlo en el camino. Esto vale tanto para los nuevos empleados como para los antiguos. Cuando ingresan a la organización o cuando a la organización hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia donde deben conducir sus actividades y esfuerzos. Los manuales permiten imprimir rumbo y dirección, definir comportamiento y acción, establecer metas y resultados que se deben cumplir.

Se requirió a los asociados calificar la capacidad de los colaboradores para brindar soluciones a sus requerimientos a lo que el 39% de los entrevistados indicaron una calificación como malo, esto obedece al proceso crediticio tardado que existe en la Cooperativa según los mismos asociados y a la solución de sus reclamos o sugerencias. La solución de requerimientos de los usuarios, es muy importante ya que con esto el cliente confía en que encontrará satisfacción a las necesidades; lo anterior se comprueba con lo que Peel, M., hace referencia en que a los clientes los clasifican en categorías y dentro de estas categorías esta el Tratamiento de los reclamos: Los clientes desean que los reclamos se atiendan y comprendan con actitud positiva, que puedan efectuarlas durante un procedimiento sencillo, amistoso, se investiguen completamente (si es que procede una investigación) y se resuelvan a la mayor brevedad con una actitud justa y apropiada.

Para evaluar la calidad en el servicio al cliente, es necesario conocer la percepción que tienen los asociados, de la manera en que se les atiende, cuestionándoles como los califican: si los trabajadores les ofrecen nuevas opciones de servicio a lo que los mismos en una gran mayoría indicaron que es malo, observándose así que los colaboradores se limitan a realizar las operaciones sin crear una relación de confianza que les permita ofrecer nuevas opciones. Además la puntuación que los clientes brindaron de forma general los servicios que se brindan en la Cooperativa, se observó un gran porcentaje con resultados pesimistas, considerando que un buen servicio impacta en las reacciones de los clientes, el cual se puede constatar con lo que Joiner B. (1995) comenta que para los clientes “calidad” significa mucho más que las meras características del producto o servicio que reciben. Prestan atención a todas las interacciones con la organización.

La calidad del servicio es un componente importante del valor para el consumidor, por lo que afecta las evaluaciones de satisfacción al cliente.

6.2 Información de Colaboradores

Con el propósito de conocer la opinión de los colaboradores sobre, su puesto de trabajo, sus funciones, herramientas de trabajo, capacitaciones y nivel de conocimiento en sus distintas tareas, se les solicitó responder un cuestionario; de los cuales poco menos de la mitad son del área de secretaría, seguido de los asesores de crédito y por último los receptores- pagadores (caja); de los mismo la mayor parte lleva más de un año de labor en la organización.

La encuesta se le aplicó a las tres áreas involucradas en el servicio al cliente, el cual para establecer cuál es su nivel de conocimiento en cuanto los servicios financieros que oferta la Cooperativa, sus funciones, si éstas están documentadas y si existe un manual que indique procedimientos y en los resultado obtenidos se observó que no todos conocen sobre la existencia de un manual de funciones así como las tareas que conlleva y los procedimientos. Cabe mencionar que los resultados dependen directamente de la noción que tengan los empleados sobre los recursos de orientación y capacitación que se le brinden, como Werther, W. y Davis, H. (2000) comentan: un manual puede estar dirigido a cualquier puesto o actividad de una empresa, herramienta diseñada para aprendizaje autodidáctico y como texto para cursos de capacitación, inducción y aprendizaje, dado su contenido y funcionalidad. Representa un instrumento formal de trabajo y, sobre todo, orienta al personal hacia un nivel de desarrollo óptimo en las funciones y actividades de su responsabilidad, se apega a las políticas y sistemas internos de cada empresa; así mismo pretende que el trabajador logre, mediante la lectura del manual y su aplicación la excelencia en su actividad profesional. Los manuales operativos, son programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este generalmente tiene un enfoque dual o de objetivos múltiples, esto se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos amplias categorías: los de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

Es importante saber si cuentan con parámetros de tiempo, para el servicio al cliente y determinar así cuándo se trabaja con el tiempo necesario sin afectar al asociado, obteniendo resultados distintos ya que cada empleado trabaja a una velocidad diferente y esto a la vez depende del tipo de operación que se realice, además se determinó por medio del estudio que no existen tiempos establecidos para cada proceso. Por lo anterior es esencial que existan estándares que ayuden a evaluar si se está pronto a complacer al cliente con cuidado y diligencia como Leland, K. y Bailey, K. (2001) comentan, que la definición de servicio determinará todos los tipos de acción que se tenga con los clientes .

La importancia de la existencia y utilización de documentación que sirva como guía para el desempeño de las tareas en los puestos de trabajo es visible, ya que se observa en los resultados que los colaboradores aún enfrentan cierto grado de dificultad al desarrollar algunas funciones del puesto, considerando en este caso con mayor prioridad a los empleados del departamento de créditos, a quienes presentaron mayor complicación en el desempeño de sus funciones. A pesar que la mayoría del personal lleva laborando de uno a tres años en la Cooperativa todavía desconoce o se le dificulta llevar a cabo algunas de sus funciones, por lo que se denota que el proceso de inducción que utilizan actualmente no alcanza a cubrir las características que se deben cumplir para ocupar un puesto, por lo que es de suma importancia contar con las herramientas necesarias, para desarrollar las diferentes actividades sin ningún inconveniente, como lo son los manuales.

Del mismo modo un pequeño grupo de colaboradores indicó que no cuenta con los recursos necesarios, además en el proceso de investigación y de acuerdo a los resultados se observó que el proceso de inducción actual no cubre las necesidades de cada trabajador para su desenvolvimiento efectivo. Tomando en cuenta lo anterior, se puede constatar la importancia de la utilidad de documentación que indique procedimientos en cada actividad que incluyen las funciones y no solo limitarse a que un compañero del mismo departamento se encargue de la inducción ya que antes tendrá que conocer teóricamente cada una de sus funciones y actividades que conlleva así como también los procedimientos respectivos, como Chiavenato, I. (2002) en el

libro Gestión del talento humano, dice: Utilidad de los manuales: el manual se presenta como un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado generalmente a los nuevos miembros de la organización, es útil para familiarizarlos con el lenguaje usual de la organización, los usos y costumbres internos, la estructura de la organización, principales productos y servicios, misión de la organización y los objetivos organizacionales. Su finalidad es lograr que el nuevo participante aprenda e incorpore los valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considera imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño.

Por otro lado se observó que los empleados si reciben capacitaciones sobre servicio al cliente, sin embargo no les dan seguimiento ya que los colaboradores en una mínima parte manifestaron que no consideraban esencial para la Cooperativa la calidad en el servicio, situación que muestra la falta de compromiso del personal hacia la empresa, además consideran que algunos asociados no han quedado satisfechos. Para dicho caso es necesaria la evaluación del desempeño en el servicio y según lo que se ha observado y averiguado de forma documental existe un programa de evaluación sobre servicio, esto aunado a una estructura bien definida de servicio podrá mejorar la calidad en tención. Lo descrito anteriormente se puede corroborar con lo que Hair, J., Lamb, Ch. y McDaniel, C. comentan: como orientar a una empresa hacia el cliente: Diseñar una estrategia de conjunto para lograr que la compañía preste un mejor servicio al cliente es como armar un rompecabezas. Pasos para lograrlo: a) reunir a los jugadores claves, b) definir la misión, c) organización de un plan de mejoramiento de servicio; el equipo de directivos dispone ya de la información y las bases necesarias para diseñar una eficaz estrategia de servicio al cliente.

Hay seis áreas críticas que deben ser incluidas en dicha estrategia:

- ✓ Compromiso de arriba a bajo
 - ✓ Retroalimentación continua
 - ✓ Entrenamiento
 - ✓ Proceso de mejoramiento
 - ✓ Normas de servicio
 - ✓ Reconocimientos y recompensas
- d. Comunicar la estrategia al resto de la compañía.

Dentro del ámbito de solución de reclamos por parte de los empleados se observó que todos manejan de forma diferente la situación ya que depende mucho del tipo de complicación que se tenga con el asociado, lo cual debe reforzarse con un programa de posibles formas y soluciones a reclamos de forma inmediata y dejar satisfechos a los clientes. Esta información es confrontada con lo que Peel, M., hace referencia, en cuanto a tratamiento de reclamos: Los clientes desean que sus reclamos se atiendan y comprendan con actitud positiva, que puedan efectuarlas durante un procedimiento sencillo, amistoso, se investiguen completamente (si es que procede una investigación) y se resuelvan a la mayor brevedad con una actitud justa y apropiada.

Capítulo 7

Conclusiones

- ✓ Los procedimientos para la atención y prestación de servicio al asociado de Cooperativa Yaman Kutx, R. L. carecen de normas y guías formalmente constituidos, causando un proceso lento en las diferentes actividades de los departamentos estudiados.
- ✓ Los procedimientos actuales no poseen tiempos establecidos, lo cual dificulta una evaluación periódica, para medir la eficiencia del servicio prestado.
- ✓ Se determinó que en los departamentos de caja y secretaría, los asociados están conformes con el servicio que se les brinda, sin embargo para el departamento de créditos, existe inconformidad, por falta de herramientas que faciliten los procesos.
- ✓ Los resultados obtenidos de la investigación muestran la necesidad de la creación de una estrategia para mejorar el servicio al asociado.
- ✓ La deficiencia en el servicio al asociado puede ser razón para que éste busque otras alternativas de solución a las necesidades financieras.
- ✓ Un manual de procedimientos y una guía práctica para la medición de tiempos, son las herramientas que ayudaran al mejoramiento de la calidad en el servicio al asociado.

Capítulo 8

Propuesta de mejora y viabilidad del proyecto

8.1 Propuesta

Una vez realizada la investigación, recopilada la información pertinente y analizado los resultados antes descritos, se determinó que el problema afecta el desempeño de los colaboradores y por ende inciden en la calidad en el servicio al asociado; dicho inconveniente radica en una inadecuada inducción y capacitación del personal, debido a la falta de herramientas que permitan una mejor comprensión de las funciones de cada puesto de trabajo, como lo es un manual, flujogramas específicos para cada operación, con tiempos mínimos y máximos estandarizados.

De esta cuenta se propone a la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx, R. L. un manual de procedimientos de las actividades, que incluye cada función, para el área de créditos que ha presentado mayor dificultad según los resultados de la investigación.

En la propuesta se describen los procesos que conlleva cada actividad; expone en una secuencia ordenada de las principales operaciones y pasos que componen cada procedimiento así como la manera de realizarlo. Contiene además, diagramas de flujo, que expresan gráficamente la trayectoria de las distintas operaciones que intervienen, precisando las responsabilidades y la participación de cada puesto en dicho departamento.

8.2 Viabilidad del proyecto

8.2.1 Financiera

✓ Costos

Debido a que el manual de procedimientos, será una propuesta que se presentará, no representará mayor costo para la Cooperativa, por lo que únicamente incurrirán en gastos de reproducción del documento según sean las necesidades de la empresa.

Cuadro No.5.

Presupuesto de gastos para la implementación del manual

No.	Descripción	Costo por unidad	Cantidad	Total
1	Impresiones	Q 0.50	297	Q 148.50
2	Empastado	Q 15.00	11	Q 165.00
3	Refrigerio por reunión para su autorización	Q 20.00	8	Q 160.00
4	Refrigerio por reunión para dar a conocer el manual de procedimientos y capacitar al personal.	Q 20.00	11	Q 220.00
	Total costos			Q 693.50

El origen de los fondos para implementación del manual será del presupuesto general de gastos de la Cooperativa.

✓ Beneficios

- Facilita la estandarización de rutinas de trabajo, sin permitir arbitrariedad.
- Permite evaluar la operatividad de las unidades de negocios.
- Facilita las labores de las auditorías.
- Es de gran ayuda para el entrenamiento de personal nuevo dentro de la empresa.

- Controla los procedimientos de manera ordenada según los puestos de responsabilidad facilitando la reingeniería de los procesos, si así se requiere.
- Interviene en la consulta del personal de trabajo.

Estos beneficios impactan en la calidad del servicio que se le presta al cliente, mejorando tiempos, orden, las cuales son visibles ante los ojos del asociado creando una relación de confianza a largo plazo (cliente-Cooperativa).

8.2.2 Administrativa

Considerando que, de los resultados obtenidos de la investigación, el departamento que obtuvo más dificultades es el área de créditos, se propone un manual de procedimientos para el puesto de asesores de crédito, el cual para la implementación, será necesario capacitar al personal que existe en dicha área, por lo que no implicará mayores cambios, al contrario reforzará y facilitará la utilización del manual de funciones existente; debido a lo anterior la propuesta es viable administrativamente.

Cabe mencionar que dicho documento servirá como prueba piloto y así los responsables de la creación de políticas y manuales de la Cooperativa, podrán utilizarlo como guía para la elaboración del mismo en los demás departamentos que brindan servicio a los asociados, como lo es secretaría y receptoría (caja). Para la implementación se realizó un plan de trabajo el cual se muestra a continuación:

Cuadro No. 6. Plan para la implementación del manual de operaciones y la guía para la medición de los procesos.

No.	Objetivos	Actividad	Responsable	Fecha	Recursos	Evaluación	Observaciones
1	Presentar el manual de procedimientos.	Presentación de la propuesta a gerencia general.	Estudiante	Diciembre 2012	Humanos Materiales y Económicos	Conocimiento de la gerencia sobre el manual.	Se hará entrega del manual a la gerencia.
2	Implementar la propuesta.	Análisis de la propuesta	Gerente General y Recursos Humanos	Diciembre 2012	Materiales y Humanos	Manual y guía aplicado	
3		Autorización de la propuesta	Consejo de Administración	Enero 2013	Materiales y Humanos		Se presentará al consejo de administración para su análisis y respectiva autorización. (participaran un total de 8 personas)
4		Presentación del manual autorizado y capacitación a los interesados (asesores, jefe de créditos y gerencia de negocios)	Gerente General y Recursos Humanos	Enero 2013	Humanos Materiales y Económicos		Se hará una reunión en el que participará 7 asesores, 1 jefe de créditos, 1 jefe de agencia, 1 recursos humanos, 1 gerente de negocios.
5		Entrega de un manual a cada participante de las áreas que se mencionan en el numeral cuarto.	Recursos Humanos	Enero 2013	Humanos Materiales y Económicos		Se reproducirán 11 copias del manual.

6		Implementación de la guía para medición de los procesos y completar en el manual de procedimientos los tiempos, en el espacio respectivo.	Recursos Humanos	Enero 2013	Humanos Materiales y Económicos		
7		Implementación del manual de procedimientos.	Asesores	Enero 2013	Materiales y Humanos		

Nota: la capacitación sobre el manual de procedimientos al personal involucrado, no generará mayores gastos ya que lo realizará el departamento de recursos humanos con apoyo de la Gerencia General, únicamente serán los gastos por refrigerio.

8.2.3 Técnica

Actualmente la Cooperativa cuenta con manuales de funciones, los cuales indican las responsabilidades y sus respectivas actividades de forma general, por lo tanto la implementación del manual de procedimientos facilitará el cumplimiento de las responsabilidades que conlleva el asesor en el departamento de créditos.

Fuentes de consulta 9

Chase R. et al (2000). *Administración de Operaciones y de la producción-Manufacturera y Servicios*. (8ª. Ed.). Bogotá, Colombia:, Editorial Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill Internacional.

Joiner B. (1995). *Gerencia de la 4ta. Generación*. México D.F.: Editorial Mc Graw-Hill.

Lamb, Ch. et al (1998). *Marketing*.(4ª. Ed.). México, D.F.: Editorial Thomson.

Leland, K. y Bailey, K. (2001). *Servicio al cliente*. Bogotá Colombia: Grupo Editorial Norma.

López, K. (2006). “*Empowerment como herramienta, para mejorar el servicio al cliente en las medianas empresas comerciales de la ciudad de Quetzaltenango*”. Quetzaltenango. Universidad Rafael Landivar, facultad Ciencias Económicas y empresariales.

Peel, M. (1993). *Servicio al cliente*. Madrid, España: Ediciones Deusto S. A..

Stanton, W. et al (2000). *Fundamentos de Marketing*. (11ª. Ed.). México D.F.: Editorial Mc Graw-Hill.

Werther, W. B. y Davis Jr. K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ª.Ed.). México: Editorial McGraw Hill.



Anexos 10

Para recopilar la información y poder realizar la evaluación integral se utilizó el cuestionario siguiente:

ENCUESTA

Dirigida a Gerente general, Gerente Administrativo-Financiero y Gerente de Negocios de la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx, R. L.

Propósito: Obtener información general para realización de la Evaluación Integral de la Cooperativa.

Políticas:

- ✓ A que niveles se han dado a conocer?
- ✓ Se conocen las políticas en donde deben ser aplicadas?
- ✓ Se realizan reuniones interdepartamentales, para la revisión, modificación y aceptación de las políticas?
- ✓ Cómo se comunican las nuevas políticas?

Estructura y Organización

- ✓ La estructura se ha considerado en la planeación a corto, mediano y largo plazo?
- ✓ La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?
- ✓ Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos líneas de autoridad y niveles jerárquicos?
- ✓ Que funciones se pueden crear?
- ✓ Se busca la especialización del empleado?
- ✓ Que flexibilidad tiene la estructura actual?

- ✓ Se han desarrollado dentro de la empresa programas de desarrollo organizacional y calidad total?

Planeación

- ✓ Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la empresa?
- ✓ A que plazos?
- ✓ Cuenta la empresa con un área especializada para desempeñar la función de planeación?
- ✓ Que planes se tienen a corto y a largo plazo?
- ✓ Contribuyen los planes generales y departamentales a alcanzar los objetivos de la empresa?
- ✓ Existe Coordinación en los planes a corto y a largo plazo?
- ✓ Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?
- ✓ Participan en la elaboración de los planes quienes han de ejecutarlos?
- ✓ Se elaboran los planes considerando lo que puedan hacer los competidores?
- ✓ En qué grado de cumplimiento se encuentran los planes a corto plazo?
- ✓ En qué grado de cumplimiento se encuentran los planes a largo plazo?

Presupuestos

- ✓ Se utilizan presupuestos?
- ✓ Que tipos de presupuestos se utilizan?
- ✓ Son rígidos o flexibles en función a los planes a corto y largo plazo?
- ✓ Se comparan los presupuestos con los resultados reales?
- ✓ Se analizan y explican las variaciones importantes?
- ✓ Cada área conoce su presupuesto asignado para el presente año?
- ✓ Los responsables lo consideran suficiente para el cumplimiento de sus responsabilidades?
- ✓ Han solicitado ampliaciones presupuestales para el siguiente año?

Control

- ✓ Hay controles establecidos para el seguimiento de los planes?
- ✓ Quien los define?
- ✓ Como los define?

- ✓ Están actualizados y funcionan?
- ✓ Hay alguna área específica de control interno?
- ✓ Que tipos de controles existen?
- ✓ Es necesario modificarlos para que funcionen mejor?
- ✓ Hacen falta más controles que garanticen la productividad?
- ✓ Se efectúan en general comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos en cuanto a:
 - Objetivos
 - Políticas
 - Planes
 - Procedimientos
 - Programas
 - Presupuestos
- ✓ ¿Quién hace las comparaciones?
- ✓ ¿La o las personas encargadas reportan oportunamente las desviaciones?
- ✓ ¿Se investigan las causas de las desviaciones?
- ✓ ¿Se toman las acciones correctivas una vez conocidas las causas de las desviaciones?
- ✓ ¿Satisface el sistema de control las necesidades de la empresa?

Procedimientos

- ✓ ¿La empresa cuenta con un manual general de procedimientos?
- ✓ ¿Considera necesario el desarrollo de un sistema de procedimientos para cada una de las áreas de trabajo?
- ✓ ¿Los sistemas de procedimientos existentes para transmitir y controlar las operaciones tiene un máximo de eficiencia y un mínimo de tiempo y esfuerzo?
- ✓ ¿Los procedimientos están establecidos para cada área de trabajo?
- ✓ ¿Los procedimientos que se elaboran tiene diagramas de flujos?
- ✓ ¿Existe la política de darlos a conocer al personal responsable?
- ✓ ¿Para los manuales de procedimientos se realizan estudios de tiempos y movimientos en las diferentes áreas de la empresa?

Contabilidad y Recursos Financieros

- ✓ ¿La función contable responsabilidad del personal de la empresa o de un despacho externo?
- ✓ ¿Se cuenta con un catalogo de cuentas?
- ✓ ¿El catalogo de cuentas comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable?
- ✓ ¿La organización contable responde de forma oportuna y accesible a la finalidad de la información?
- ✓ ¿De la siguiente información ¿Cuál produce la empresa y con que periodicidad?
 - Balance general
 - Estado de resultados
 - Estado de origen y aplicación de recursos
 - Posición de caja
 - Otros
- ✓ ¿Existe un manual de contabilidad general?
- ✓ ¿Hay retraso en la recepción de los informes de los sistemas contables, de costos y presupuestales?
- ✓ ¿Cuál es la causa del retraso?
- ✓ ¿Tiene fechas establecidas para la recepción de los informes?
- ✓ ¿Se efectúan estudios periódicos de análisis e interpretación de estados financieros?
- ✓ ¿Cuál ha sido la tasa de rendimiento del capital en los últimos cinco años?
- ✓ ¿Las utilidades obtenidas han cubierto los objetivos económicos en los 5 años anteriores?
- ✓ ¿En caso de ser negativos cuales fueron las causas por las que no se obtuvieron dichas tasas de rendimiento?
- ✓ ¿Qué tipo de fuentes de financiamiento utilizan?
 - Internas o externas
- ✓ ¿Por qué el motivo de esta fuente?
- ✓ ¿Se han investigado exhaustivamente los mercados de dinero y de capitales antes de decidir qué fuente se debe utilizar?

Impuestos

- ✓ ¿La empresa cumple con sus obligaciones fiscales?
- ✓ ¿Qué esfuerzos se han hecho para reducir a un mínimo el pago legal de impuestos?
- ✓ ¿Se tienen contratados los servicios de auditoría externa para fines fiscales?

Créditos y Cobranza

- ✓ ¿Están establecidas políticas de crédito? en cuanto a:
 - Límite
 - Condiciones de pago
 - Descuentos
 - Cancelación de créditos y/o cuentas incobrables
 - Autorización de créditos
 - Registros
 - ✓ ¿Cuál es la rotación de su cartera?
 - ✓ ¿Cuál ha sido durante los últimos 5 años?
 - ✓ ¿Cuál ha sido el porcentaje de cuentas incobrables en función del total de la cartera en los últimos 5 años?
 - ✓ ¿Es adecuado el sistema de cobranza?
 - ✓ ¿Quién hace las investigaciones del crédito?
 - ✓ ¿Cómo dan a conocer los resultados?
 - ✓ ¿Se envían estados de cuenta a los clientes?
 - ✓ ¿Dónde y cómo se guardan los documentos de garantía?
- ¿Una vez determinada una cuenta incobrable que proceso sigue?

10.1 Evaluación Integral

✓ Área Administrativa

• Datos de la Empresa

El nombre comercial de la empresa es Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx, (UNIÓN DE APORTES) R.L., es una empresa cooperativa dedicada a la intermediación financiera, que fue fundada el 5 de febrero de 1993, constituyéndose legalmente en el Instituto Nacional de Cooperativas (INACOP), según resolución número 22-95, en el cual se reconoce la personalidad jurídica de la Cooperativa así como la aprobación de sus estatutos; dicha Cooperativa quedó inscrita como:

- a) Tipo de Cooperativa: Integral
- b) Denominación de la Cooperativa: Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito “Yaman Kutx” (UNION DE APORTES), Responsabilidad Limitada.
- c) Objeto social: Percibir de los asociados, los ahorros corrientes y a plazo fijo, concederles préstamos fiduciarios, prendarios e Hipotecarios, así como proporcionarles otros servicios que demanden y la Cooperativa esté en capacidad de ofrecer.
- d) Domicilio: Departamento de Huehuetenango y sede municipio de Jacaltenango del mismo departamento.

En el registro indica también el monto de las aportaciones de cada uno de los asociados, la forma de cómo distribuir las reservas, la fijación del ejercicio social entre otros. Para el efecto el Instituto Nacional de Cooperativas emitió una constancia de registro con número 232 del libro 01 folio 232, de fecha 28 de julio de 1995.

La Cooperativa está inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), con el número de identificación tributaria (NIT) 771864-0, con la razón social que se indica anteriormente en el registro de INACOP, con domicilio fiscal en 1av. Cantón Pila, 3-53, zona 2 Jacaltenango, Huehuetenango y la actividad económica: intermediación monetaria realizada por

caja de ahorros e instituciones de crédito distintas de los bancos. En dicho registro se encuentran activos 2 puntos de servicio de la misma.

Como toda empresa Cooperativa Yaman Kutx está inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) bajo el número patronal 71752 con el nombre y dirección que corresponden a la misma.

- Aspectos de Organización

- ✓ Visión

Ser una empresa Cooperativa sólida y competente, con servicios financieros, que satisfagan las necesidades de sus asociados, con cobertura nacional.

- ✓ Misión

Brindar servicios financieros con excelencia y eficiencia a los asociados, a nivel nacional.

- ✓ Objetivos

- Área de gobernabilidad: Crear y mantener un ambiente de gobernabilidad que propicie un desempeño apropiado de la institución, que permita satisfacer las aspiraciones y expectativas de sus asociados y por lo tanto impulse el crecimiento y desarrollo de la Cooperativa.
- Área de cumplimiento: Cumplimiento al 100% de los programas y procedimientos, para prevenir el lavado de dinero y el financiamiento al terrorismo que impone la ley.
- Área administrativa: Lograr el cumplimiento de los planes de trabajo al 100%, cumpliendo y haciendo cumplir las leyes y normativas vigentes.
- Área Legal: Cumplir al 100% las leyes y normativas aplicables a la Cooperativa para evitar sanciones y deterioro de la imagen institucional del 2011 al 2013.
- Área de control interno: Verificar que el 100% de las leyes, políticas y procedimientos, existentes proporcionen una seguridad razonable de las operaciones para lograr los objetivos.
- Área administrativa-financiera: Administrar eficaz y transparentemente el Recurso Humano, las disponibilidades, equipo e inmuebles de la Cooperativa.

- Área de negocios: Generar negocios en el activo y pasivo para lograr un crecimiento anual sostenido del 25% en el activo total de la membresía activa al año 2013.

Cuenta con visión y misión institucional que le permiten tener un enfoque que conlleva al logro del cometido de la misma, así mismo la existencia de valores institucionales integrados con impacto a tres áreas fundamentales como lo son:

- Impacto en el asociados = Compromiso con el asociado
- Impacto en la Cooperativa = Compromiso con la integridad
- Impacto en la comunidad = Compromiso con la solidaridad

Lo anterior se resume en ideas gobernantes para la Cooperativa las cuales se encuentran plasmadas dentro del plan estratégico y se desconoce si los mismos han sido difundidos entre los colaboradores de la misma, ya que tanto la visión y la misión no se encuentran a la vista de los colaboradores y el público.

Planes

Los planes con que cuenta la Cooperativa son:

1. Plan Estratégico 2009-2013
2. Plan empresarial 2011
3. Plan de Mercadeo 2011

El primer plan muestra un análisis previo y los resultados que se desean alcanzar enmarcando los objetivos y lineamientos de trabajo para las áreas estratégicas como: gobernabilidad, cumplimiento, administración, control interno, administración financiera, área de negocios y el área legal; dicho plan se elaboró en el año 2008 para un periodo de 5 años entrando en vigencia en el 2009, se realizó una actualización del mismo en diciembre del año 2010. El segundo corresponde al plan financiero que tiene un período de un año, en él se plantean las metas financieras y presupuesto general de ingresos y egresos para el logro de los lineamientos establecidos en el estratégico y se definen los estándares mínimos que se debe tener como prudencia financiera; por último el plan de mercadeo en este se encuentran las estrategias a

utilizar para lograr lo que indica el plan financiero, este se basa en la mezcla de marketing, producto, precio, plaza y promoción también elaborado para un período de un año y cuenta con su propio presupuesto.

La organización cuenta con los planes que forman base para el desarrollo de las actividades de cada una de las áreas que la conforman; para un mejor detalle de éstos cada departamento cuenta con un plan operativo anual y de estos resultan los cronogramas de trabajo mensuales. Para verificar la efectividad de los programas antes mencionados cada área realiza un control y evaluación de las metas establecidas, realizando un informe mensual con sus respectivas propuestas de mejoramiento y actividades para el próximo mes.

Para la entrega de este informe se realizan reuniones de forma mensual ante el equipo gerencial, trimestral ante la junta directiva y todo el personal en donde se brinda información sobre avances y posibles dificultades con sus respectivos programas de mejoramiento. Los aspectos financieros en los que se requiere tomar decisiones de forma oportuna el informe es diario para la toma de decisiones y medidas correctivas correspondientes.

Todo el proceso de planificación y previsión lo coordina la gerencia general con apoyo de los gerentes financiero y de negocios así como los jefes de área de la organización, dentro de este proceso se encuentra el mandato en divulgar todos los planes para el conocimiento de los colaboradores del área operativa. Estos programas están estructurados en función del desarrollo organizacional de empresa y estos son medidos por medio de indicadores bien definidos que permiten evaluar y controlar el avance obtenido en cantidad y calidad del trabajo.

- Estructura organizacional

La estructura organizacional está representada por un organigrama el cual fue aprobado por el Consejo de Administración de la Cooperativa según acta número 13-2010, de fecha 11 de marzo del año 2010, está integrada por los siguientes niveles:

- Directivo
- Ejecutivo
- De Negocios
- De Control
- De Apoyo

Para una adecuada administración de los riesgos propios de la intermediación financiera que permite el proceso de toma de decisiones sea participativo y mancomunado se estableció dentro de la estructura los siguientes comités:

- Técnico de Créditos
- De Gestión de Activos y Pasivos

Dentro de la estructura funcional del nivel ejecutivo se encuentra:

Gerencia General: es la autoridad administrativa encargada de cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y demás disposiciones emitidas por organismos competentes y de control; toma decisiones para la buena marcha de la institución, enmarcadas en las políticas, normas, procedimientos y ejecuta las resoluciones emitidas por el Consejo de Administración.

Gerencia Administrativa Financiera: Se encarga de planificar, organizar dirigir y controlar las actividades administrativas de apoyo de la organización, tiene por objetivo la planificación de programas financieros de la Cooperativa y dentro de sus capacidades está determinar e implementar las estrategias de gestión financiera.

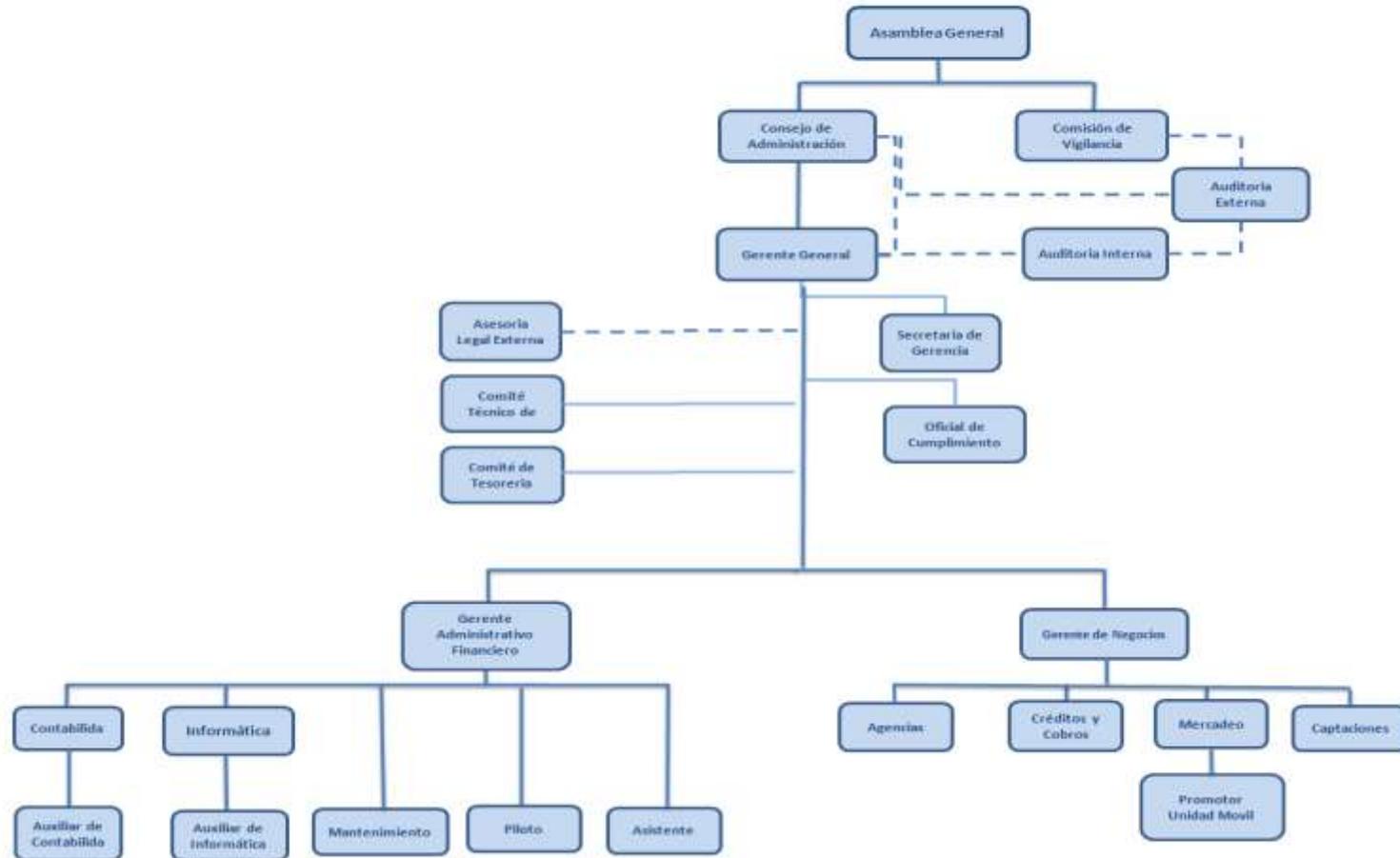
Gerencia de Negocios: contribuye en la solvencia, rentabilidad y calidad de lo productos financieros y en el continuo mejoramiento del servicio de crédito y satisfacción de los asociados, mediante la administración eficiente y eficaz de los procesos de concesión y recuperación del crédito, promoviendo la captación de recursos, así como incrementar la fidelidad de los asociados con la entidad.

Oficial de Cumplimiento: designado por el Consejo de Administración con jerarquía gerencial que le permite acceder a todas las áreas administrativas cuya función es coordinar y vigilar, el cumplimiento de las normas legales respecto a la prevención de lavado de dinero o financiamiento al terrorismo.

Dentro del nivel de control se encuentra auditoría interna y en el nivel de apoyo están: sistemas informáticos, recursos humanos, seguridad, contabilidad, tesorería, secretaria de gerencia general; en el de negocios se incluyen las agencias, créditos y cobros, captaciones y mercadeo.

Con el propósito de optimizar la gestión administrativa y operacional de la Cooperativa la estructura organizacional está normada por un reglamento orgánico funcional aprobado por el consejo de administración según acta número 56-2010 de fecha 6 de diciembre de 2010.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COOPERATIVA INTEGRAL DE AHORRO Y CRÉDITO YAMAN KUTX, R. L.



- Políticas y normas

Las políticas y reglamentos con que cuenta la Cooperativa son:

Estatutos uniformes, ley contra el lavado de dinero y otros activos, ley general de cooperativas, ley para prevenir y reprimir el financiamiento al terrorismo, Normativa prudencial mínima a ser observada por las cooperativas de ahorro y crédito del sistema federado, política para la movilización de depósitos y aportaciones y su reglamento, política salarial, política de altas y bajas de activos fijos, políticas y normas de seguridad informática, reglamento de caja chica, reglamento de compras y contrataciones, reglamento de dietas y viáticos para directivos, reglamento de funcionamiento de la comisión de vigilancia, reglamento de funcionamiento del consejo de administración, reglamento de operaciones de caja general, reglamento de viáticos, política y reglamento de crédito y cobranza, reglamento de seguridad e higiene y reglamento orgánico funcional.

Para un mejor detalle y administración de esta estructura, se cuenta con un manual de descripciones y perfiles de puestos que permite a cada integrante conocer sus funciones y así desarrollar actividades que van en función de la estructura, cumpliendo así el mandato del reglamento orgánico funcional. Sin embargo la falta de un manual de procedimientos para cada área de trabajo es evidente en la efectividad del funcionamiento de las mismas.

Dentro de los manuales administrativos se mencionan los siguientes:

Código de ética, manual de auditoría interna, manual de descripciones y perfiles de puestos, manual de políticas conozca a su empleado, manual de políticas y procedimientos para tesorería, inversiones y liquidez, manual de procedimientos de altas y bajas de personal, reglamento interno de trabajo.

Las políticas con que aún no cuenta la Cooperativa son:

Manual de operaciones de los puestos de trabajo existentes, política contable, política de anticipo de sueldos, política de capitalización y reglamento de control de ingresos y egresos de expedientes de créditos.

Los documentos que se mencionan con anterioridad se tomaron de un listado existente por la cooperativa en la cual llevan un control de las políticas y reglamentos con que cuenta y las que le hacen falta; esto a la vez se convierte en un lineamiento de trabajo, sin embargo dentro de este listado no consideran el manual de operaciones de cada uno de los puestos.

- Datos de personal

La Cooperativa brinda trabajo a 30 personas quienes cuentan con contratos de tiempo indefinido, con horarios flexibles cumpliendo con las 40 horas de labores a la semana, gozan con prestaciones de ley como bono 14, aguinaldo y un 5% mensual de su salario base que la empresa les da, éste se va a un fondo de retiro del cual los trabajadores pueden disponer en el momento de culminar su relación laboral con la organización. Además como incentivo al finalizar el año de trabajo dependiendo de los resultados obtenidos les regalan un viaje a cualquier lugar del país con el propósito de mejorar y reforzar el compromiso de los colaboradores hacia la empresa.

El pago del salario a los colaboradores se realiza el último día de cada mes y este es depositado a la cuenta ahorros de cada uno, en la Cooperativa del cual pueden disponer a partir de la firma en la planilla y libro de salarios.

La estructura organizacional es nuevo diseño recién aprobado y en éste existen puestos y otras dependencias que aun no han sido aplicadas, por motivos de costos altos la empresa lo cumple paulatinamente para no afectar los resultados y éstos están siendo incluidos en su planificación anual, para que en un período prudente se cumpla a cabalidad con lo que indica el organigrama. Por el motivo antes mencionado se considera necesaria la contratación de más personal, para darle cumplimiento a los programas de trabajo.

Con base a esta estructura está definido el manual de descripción y perfiles de puestos para el desarrollo de las diferentes actividades del personal y para verificar el grado de cumplimiento de los mismos se realiza una evaluación de desempeño en el que se consideran las siguientes

características: conducta laboral, productividad y supervisión. Dicha evaluación, especialmente sobre la productividad sería aún más fácil al contar con un manual de procedimientos ya que este muestra de forma cronológica cada operación que conllevan los procesos, por lo tanto la medición es más práctica e identifica de una mejor manera las debilidades del empleado.

✓ Información financiera y contable

La Cooperativa cuenta con presupuesto de ingresos y egresos, el cual es elaborado por medio de un software denominado PERLAS, el cual contiene indicadores que marcan lo óptimo y lo mínimo que se deben ejecutar en materia presupuestal, teniendo como porcentaje máximo de egresos en gastos operativos del 5% del total de ingresos y los niveles en las cuales las carteras de ahorro y de préstamo deberán estar.

El presupuesto que se elaboran son para el período de un año y son flexibles; las proyecciones que se realizan en el mismo se comparan con lo ejecutado en la realidad, estableciendo los porcentajes de cumplimiento; para la verificación de las variaciones importantes se hace un estudio, cotejando rubro por rubro que los gastos no superen las asignaciones mensuales. Dicho presupuesto se determina con base al promedio de los últimos tres años, por lo que el mismo es suficiente para el cumplimiento de las responsabilidades de cada área. Sin embargo en los departamentos de mercado y recursos humanos se han hecho ampliaciones del mismo.

Cooperativa Yaman Kutx ha tenido un rendimiento de capital del 17.82% en los últimos 5 años y las utilidades obtenidas han cubierto los objetivos económicos de la misma; considerando la meta de excelencia que indica el sistema PERLAS debe ser igual o mayor al 10%, este está con buenos resultados. Ahora bien el tipo de financiamiento que más utiliza es el interno y de las fuentes externas se ha hecho uso muy esporádicamente para financiar la demanda excesiva de créditos; antes de definir el financiamiento para las fuentes externas se realiza una investigación exhaustiva sobre el mercado de dinero y de capitales para tomar la decisión adecuada. En cuanto a los impuestos la organización cumple con sus obligaciones fiscales.

Para los aspectos contables cuenta con un departamento de contabilidad, el cual está integrado por el contador general y un auxiliar. Para el desarrollo de las actividades contables se cuenta con una nomenclatura contable que está configurada al sistema RELIANCE (software) que se utiliza en la Cooperativa; en éste se produce la siguiente información: Balance general, estado de resultados, estado de origen y aplicación de recursos con periodicidad mensual, posición de caja que es diario, estados de flujo de efectivo semestral, herramientas para la administración de liquidez mensual y estados de liquidez diarios.

La organización contable responde de forma oportuna y accesible para la toma de decisiones, la presentación de los informes de contabilidad es en los primeros 5 días de cada mes y para el efecto se cuenta con una programación para la entrega de los mismos. De los datos mencionados con anterioridad la gerencia financiera se encarga de realizar el análisis e interpretación de los estados financieros para la toma de decisiones.

- ✓ Información comercial

Cooperativa Yaman Kutx R.L., es una empresa de intermediación financiera, que capta los ahorros de los asociados y los coloca en préstamos con diferentes destinos, además de prestar servicios adicionales.

Productos principales:

- Ahorros
 - ✓ Corriente
 - ✓ A plazo fijo
 - ✓ Infante juvenil

- Préstamos
 - ✓ Agricultura y ganadería
 - ✓ Comercio
 - ✓ Vivienda y compra de terreno
 - ✓ Gastos personales

- ✓ Pago de deudas no morosas
 - ✓ Industria manufacturera
 - ✓ Servicios
 - ✓ Otros destinos
- Servicios adicionales
- ✓ Tarjetas de débito
 - ✓ Cajero automático
 - ✓ Puntos de servicio “MI Negocio es Micoope”
 - ✓ Pago de remesas familiares
 - ✓ Cobro de servicio de energía eléctrica
 - ✓ Cobros de servicio telefónico con claro
 - ✓ Venta de recargas claro

Actualmente no cuenta un catalogo de productos y servicios, así como también de clientes y proveedores.

Estadísticas de ventas



Fuente: Informes mensuales de la Cooperativa.

La gráfica anterior muestra el comportamiento de la cartera de negocios en los últimos tres años; ésta se ha ido incrementando año con año y a la vez indica que para mantenerla y aumentarla requiere de mayores esfuerzos por parte de la Cooperativa esto considerando que el entorno

competitivo es cada vez más fuerte en el territorio que cubre la misma. Estos aspectos incluyen el trabajo de campo y sobre todo la calidad y rapidez con que se presta el servicio a sus asociados.

Para el desarrollo de estrategias mercadológicas existe un plan de mercadeo anual basado en la mezcla de marketing, producto, precio, plaza y promoción, en él se encuentran los lineamientos de trabajo dados en el plan estratégico de la Cooperativa.

La estrategia principal que utiliza son sus precios bajos en relación al de la banca y otras instituciones, esto corresponde a los préstamos, ahora bien con los ahorros es la empresa que ofrece la tasa más alta del mercado local; aunado a estos aspectos está el valor agregado que tiene para cada uno de sus productos, como los seguros de vida gratuitos a sus asociados que utilicen los servicios y productos antes mencionados. Además de esto, utiliza la fuerza de ventas con sus promotores de mercadeo y asesores de créditos, quienes realizan ventas cruzadas. La Cooperativa no cuenta con un catalogo o portafolio de servicios para facilitar el proceso de ventas; aunado a esto carece de información sobre análisis del comportamiento de sus productos y servicios para verificar cual es la rentabilidad de cada uno.

Dentro de los planes de penetración de mercado a futuro están la creación de 2 agencias en mercados potenciales y 8 puntos de servicios “Mi Negocio es MICOOPE” (POS’s), para realización de este objetivo se pretende un estudio de mercado que permita conocer las condiciones para la establecimiento de lo antes descrito.

✓ Control interno

El establecimiento de políticas, normas y manuales para un control interno en el desarrollo de las actividades de los departamentos de trabajo, es responsabilidad de la administración general de la empresa y quien autoriza el uso de éstos es el Consejo de Administración. De esta cuenta la existencia de sistemas de control mensuales para la evaluación del avance y cumplimiento de los planes de trabajo los cuales se ajustan de acuerdo a los resultados obtenidos durante la verificación.

Para un mejor control de todas las operaciones de la organización existe un área específica integrada por auditoría interna, ésta área cuenta con un manual que le permite conocer el ámbito de aplicación de control y la estructura que deberá llevar el mismo. Cabe mencionar que para el control es vital la existencia de políticas, normas y procedimientos que faciliten la realización de las tareas y la evaluación de las mismas ya que auditoría interna se basa de ellas para la ejecución de su trabajo.

En consecuencia a lo anterior, en el informe de auditoría interna de fecha 4 de abril del año 2,011, con evaluación correspondiente al mes de febrero, realizada por el Lic. Héctor Giovanni Ixcot Sum, auditor interno de la Cooperativa, se encuentran 15 recomendaciones en función a los procesos mal ejecutados en las distintas áreas de trabajo.

10.2 Diagnóstico

FODA Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito “Yaman Kutx” (Unión De Aportes) R.L.

Fortalezas

1. Estructura Organizacional definida y aplicada.
2. Capital Institucional Propio
3. Tecnología acorde a sus necesidades
4. Los asociados son dueños de la cooperativa
5. Tasas activas y pasivas competentes
6. Seguros de vida sobre ahorrantes y deudores gratuitos para los asociados
7. Infraestructura propia
8. Unidad promocional propia
9. Motocicletas propias para trabajo de campo
10. Tarjetas de Débito sin costo alguno

Oportunidades

1. Puntos de Servicios Minegocio es Micoope en toda la región Huista
2. Apertura de Agencia en puntos estratégicos
3. Incremento de membresía, ahorro y préstamos
4. Creación e implementación de nuevos productos
5. Negocios con terceros (cobros de servicio de teléfono, energía eléctrica nuevas remesadoras)

Debilidades

1. Inexistencia de manuales operativos para cada departamento
2. Desconocimiento de los empleados del nivel operativo, sobre los valores institucionales.
3. Líneas de comunicación deterioradas
4. Servicio al asociado lento en las operaciones
5. No existe una herramienta para evaluar el servicio
6. No está establecido el tiempo que debe llevar cada actividad en la prestación de servicios
7. No existe un centro de atención y solución de quejas de los asociados
8. La visión y la misión no están a la vista del público.
9. No cuenta con un portafolio de servicios.

Amenazas

1. Competencia desleal
2. Expansión de la competencia al área rural
3. Deportación de inmigrantes guatemaltecos (falta de ingresos para las familias que realizan préstamos y ahorran en la Cooperativa)
4. Crisis económica
5. Reformas a las leyes que rigen al país (legales y tributarias)
6. División social en la población
7. Establecimiento de más entidades financieras en el municipio.

Matriz FODA

Factores Interno	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura Organización definida y aplicada. 2. Capital Institucional Propio 3. Tecnología acorde a sus necesidades 4. Que los asociados son dueños de la cooperativa 5. Tasas activas y pasivas competentes 6. Seguros de vida sobre ahorrantes y deudores gratuitos para los asociados 7. Infraestructura propia 8. Unidad promocional propia 9. Motocicletas propias para trabajo de campo 10. Tarjetas de Débito sin costo alguno 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de manuales operativos para cada departamento 2. Desconocimiento de los empleados del nivel operativo, sobre los valores institucionales. 3. Líneas de comunicación deterioradas 4. Servicio al asociado lento en las operaciones 5. No existe una herramienta para evaluar el servicio 6. No está establecido el tiempo que debe llevar cada actividad en la prestación de servicios 7. No existe un centro de atención y solución de quejas de los asociados 8. La visión y la misión no están a la
------------------	--	--

Factores Externos		<p>vista del público.</p> <p>9. No cuenta con un portafolio de servicios.</p>
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Puntos de Servicios Minegocio es Micoope en toda la región Huista (POS's) 2. Apertura de Agencia en puntos estratégicos 3. Incremento de membresía, ahorro y préstamos 4. Creación e implementación de nuevos productos 5. Negocios con terceros (cobros de servicio de teléfono de varias empresas, nuevas remesadoras) 	<p>FO (Maxi- Maxi)</p> <p>FO1. Establecer puntos de servicio aun no cubiertos por la Cooperativa (POS's), especialmente en el área rural.</p> <p>FO2. Incrementar su fuerza de ventas (promotores de mercadeo).</p> <p>FO3. Realizar Campaña publicitaria enfocada a sus tasas de interés.</p> <p>FO4. Alianzas estratégicas con empresas remesadoras y de telefonía.</p>	<p>DO (Mini- Maxi)</p> <p>DO1. Obtención o elaboración de un manual de procedimientos. (Mejorará los procesos y por ende el servicio).</p> <p>DO2. Capacitaciones periódicas sobre los valores, visión y misión de la Cooperativa a todo el personal y colocarlos a la vista.</p> <p>DO3. Realización de estudios de mercado para el establecimiento de puntos de servicio y creación de nuevos productos.</p> <p>DO4. Elaboración de un portafolio con los servicios actualizados.</p>

<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal 2. Expansión de la competencia al área rural 3. Deportación de inmigrantes guatemaltecos 4. Crisis económica 5. Reformas a las leyes que rigen al país (legales y tributarias) 6. División social en la población 7. Establecimiento de más entidades financieras en el municipio 	<p>FA (Maxi-Mini)</p> <p>FA1. Campaña publicitaria enfocada a aspectos institucionales de la Cooperativa, remarcando los beneficios de ser Cooperativista.</p> <p>FA2. Reforzar los procesos internos de análisis de créditos para esquivar las consecuencias de la crisis económica y deportaciones.</p> <p>FA3. Mantenimiento de la imagen del personal e institucional.</p> <p>FA4. Mejoramiento de la atención y servicio al cliente.</p>	<p>DA (Mini-Mini)</p> <p>DA1. Utilización de un sistema para la evaluación de la calidad del servicio que se presta.</p> <p>DA2. Solicitar asesoría a la Federación para mantenerse actualizados en los cambios de tipo legal y tributario.</p> <p>DA3. Programa de aprendizaje del idioma materno para todo el personal así ofrecer un mejor servicio, considerando al mercado del área rural.</p>
--	---	--



10.3 Instrumentos aplicados

- ✓ Instrumentos utilizados para entrevistar asociados:

GUIA DE ENTREVISTA

Boleta de evaluación dirigida a asociados, para medir la calidad del desempeño de los colaboradores en atención y servicio, en Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx, R.L.

Formato para asociados número “1”

- ¿Es asociado de la Cooperativa Yaman Kutx R.L.?
Si No
- ¿Qué servicios utiliza?
Ahorro _____ Préstamos _____ Remesas _____ Pago de luz _____
Apertura de cuenta _____ Seguros _____ Cajero automático _____
Puntos de servicio “MINEGOCIO ES MICOOPE” : _____
Tarjetas de débito _____ Reclamo de beneficios _____
Otros _____

Formato para asociados número “2”

Instrucciones: De acuerdo a su percepción califique la atención que le brindaron en el área que visitó, marcando con X las opciones en los recuadros.

		Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	La persona que le atendió fue amable con usted					
2	La persona escuchó atentamente sus requerimientos					
3	El espacio de trabajo está ordenado					
4	La persona que le atendió realizó las operaciones rápidamente					
5	Realizó las operaciones sin errores					
6	El colaborador muestra conocimiento de su puesto de trabajo					
7	El empleado da soluciones a sus requerimientos					
8	El colaborador le ofrece nuevas opciones de servicio					
9	En general como califica el servicio que se le brinda en la Cooperativa					

INFORMACIÓN DE CLASIFICACIÓN

Área de visita

Secretaría
Caja
Créditos

Sexo

Femenino Masculino

Ocupación

Agricultor
Ama de casa
Maestro(a)
Comerciante
Otro _____

Edad

De 18 a 20 años	<input type="checkbox"/>	De 41 a 45 años	<input type="checkbox"/>
De 21 a 25 años	<input type="checkbox"/>	De 46 a 50 años	<input type="checkbox"/>
De 26 a 30 años	<input type="checkbox"/>	De 51 a 55 años	<input type="checkbox"/>
De 31 a 35 años	<input type="checkbox"/>	De 56 a 60 años	<input type="checkbox"/>
De 36 a 40 años	<input type="checkbox"/>	Mayores de 60 años	<input type="checkbox"/>



- ✓ Instrumento aplicado a colaboradores

ENCUESTA

Dirigida a colaboradores de atención al cliente en Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kutx, R. L.

Se agradece dar respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diferentes preguntas del cuestionario, marcando con una X en los recuadros y hacer un breve desarrollo cuando se le solicite en algunas interrogantes.

1. ¿Qué puesto ocupa dentro de la Cooperativa?

Secretaria

Receptor-pagador

Asesor de Créditos

2. ¿Tiempo de laborar en la cooperativa?

Meses

De 1 a 3 años

De 3 a 5 años

De 5 a 7 años

Más de 7 años

3. ¿Conoce todos los servicios que ofrece la Cooperativa a sus asociados?

Todos

Algunos

Ninguno

4. ¿Conoce actualmente las funciones del puesto que desempeña?
- Todos
- Algunos
- Ninguno
5. ¿Están documentadas las funciones del puesto?
- Todos
- Algunos
- Ninguno
6. ¿Existe un manual que le señale el proceso a seguir en el desempeño de cada una de las actividades del puesto?
- Si
- No
- No sabe
7. ¿Existe un tiempo establecido que el cliente espera para ser atendido?
- Si
- No
- No sabe
8. ¿Cuál ha sido el tiempo máximo, que un cliente ha esperado para ser atendido?
- De 1 a 5 minutos
- De 6 a 10 minutos
- De 11 a 15 minutos
- Más de 16 minutos
9. ¿Cuál ha sido el tiempo mínimo que un cliente ha esperado para ser atendido?
- De 1 a 5 minutos
- De 6 a 10 minutos

De 11 a 15 minutos

Más de 16 minutos

10. ¿Indique algunas actividades o procesos que ejecute frecuentemente y señale el tiempo en que realiza cada una de ellas.

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

11. ¿De acuerdo a lo señalado en el ítem anterior, explique por qué existe una operación que le lleva más tiempo?

12. ¿Qué operación le lleva menos tiempo?

13. Se le solicita calificar de 1 a 3 las actividades según el grado de dificultad en su ejecución; siendo el valor 1 de mayor dificultad, 2 con poca dificultad y 3 sin ninguna dificultad.

Secretarias	Calif.	Receptores	Calif.	Asesores	Calif.
Apertura de cuentas		Abrir caja y realizar pedidos de efectivo		Llenado de solicitud	
Actualización de cuentas		Depósitos y retiros		Análisis financiero	
Plazos fijos		Pagos de préstamos		Avalúo de garantía	
Pago de remesas		Desembolsos de préstamo		Cobranza	
Reclamos de seguros		Transacciones intersistema		Asesorar a interesados en créditos	
Manejo y cuadro de caja chica		Aplicar y cumplir lo establecido por la ley		Realizar estudio de campo	
				Estadísticas de control p/minimizar el riesgo crediticio.	

14. ¿Cuenta con los recursos necesarios para desempeñar todas las labores del puesto?

Si

No

15. ¿Al momento de iniciar las labores en este puesto se le indicó detalladamente cada una de las actividades que se realizan en el mismo?

Si

No

16. ¿Si su respuesta es afirmativa. Considera que la inducción proporcionada fue adecuada en tiempo y contenido?

Si

No

17. ¿Quién fue el responsable del proceso de adaptación al nuevo cargo?

Gerente General

Encargado de Recursos Humanos

Jefe del departamento

Otro compañero del departamento

Ninguno

18. ¿Ha recibido alguna capacitación en atención y servicio al asociado?

Sí

No

19. ¿Considera que la calidad en atención y servicio al cliente es esencial para la cooperativa?

Sí

No

20. ¿Considera que los asociados han quedado satisfechos con el servicio que se les presta?

Sí

No

21. ¿Después de realizado el servicio al cliente, se le entrega alguna boleta para evaluar el mismo?

Sí

No

22. ¿Ha tenido algún incidente con el cliente?

Siempre

Frecuentemente

Algunas Veces

Nunca

23. ¿Al momento de solucionar alguna problemática con el cliente, cuál ha sido su actitud?

Lo soluciona conversando con el cliente

Ofrece disculpas al cliente y posteriormente llegan a un acuerdo

Llama al jefe del departamento o gerente general para que lo solucione

No hace nada

24. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes del cliente con respecto al servicio que se les presta?

10.4 Ejecución de la propuesta

Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito

Yaman Kutx, R.L. MICOOPE



Manual de operaciones para asesores de crédito y

Guía práctica para la medición de tiempos

Elaborado por: Lesvia Camposeco

[2,012]

Índice

Presentación.....	1
Objetivos.....	2
Aspectos generales.....	3
Parte1.....	4
Diagrama de flujo de procesos.....	4
Parte 2.....	28

Índice de Diagramas

Diagrama de flujo 1	5
Diagrama de flujo 2	6
Diagrama de flujo 3	7
Diagrama de flujo 4	8
Diagrama de flujo 5	9
Diagrama de flujo 6	11
Diagrama de flujo 7	13
Diagrama de flujo 8	15
Diagrama de flujo 9	16
Diagrama de flujo 10	17
Diagrama de flujo 11	18
Diagrama de flujo 12	19
Diagrama de flujo 13	20
Diagrama de flujo 14	22
Diagrama de flujo 15	23
Diagrama de flujo 16	24
Diagrama de flujo 17	25
Diagrama de flujo 18	26
Diagrama de flujo 19	27

Presentación

El manual de procedimientos para el puesto de asesor de créditos, constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión lógica y secuencias de operaciones concatenadas entre sí que constituyen una unidad para la realización de una función, actitud o tarea específica en una empresa.

Este documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de la Cooperativa, así como instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las tareas en forma eficaz y eficiente.

El manual de procedimientos es un documento flexible puede ser modificado en cualquier momento que el departamento de créditos de la Cooperativa sufra cambios en sus actividades; además está representado por diagrama de flujo de procesos, a través de la gráfica de mosi (movimiento simultáneo). Estos diagramas muestran los elementos básicos asociados con las actividades y tareas que se realizan durante un proceso.

Considerando que la Cooperativa no cuenta con tiempos mínimos y máximos estándar para el desarrollo de cada proceso, se presenta una guía práctica para la medición de los tiempos en que se incurren por cada proceso, el cual será de utilidad a la organización para establecer y estandarizar los tiempos en la ejecución de cada actividad.

Objetivos

General:

Describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas señalando quién?, cómo?, cuándo?, dónde?, y para que han de realizarse.

Específicos:

- ✓ Definir la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- ✓ Establecer la responsabilidad operativa del personal en el área de trabajo.
- ✓ Detallar la forma de operar, el tiempo y el lugar, del desarrollo de la actividad.
- ✓ Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- ✓ Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su puesto de trabajo
- ✓ Contribuir al mejor aprovechamiento de los recursos.

Aspectos generales

Campo de aplicación:

- ✓ Este documento se aplicará en el área de créditos, específicamente para el puesto de asesor de créditos.

Base:

- ✓ Para la elaboración de este manual se tomó como base el manual de funciones existente para dicha área, considerando para el efecto las funciones específicas y sus respectivas tareas.

Simbología:

Para una mayor comprensión de los procedimientos, a continuación se representa gráficamente la simbología utilizada.

	Tareas u operaciones		Puntos de decisión
	Áreas de almacenamiento o filas (líneas de espera)		Flujos de material o de los clientes
	Conector de actividades		Demora de actividades
	Traslado o envío		Base de datos
	Documento		Inicio/final

Fuente: Modificada de R. Chase, R. Jacobs y N. Aquilano (2006). Administración de la producción y operaciones: para una ventaja competitiva, pag.117.

Parte 1

Diagrama de flujo de procesos

A continuación se presentan diagramas de flujo de procesos, los cuales muestran elementos básicos y los procesos que se realizan para el cumplimiento de las actividades y tareas que realizan los asesores de créditos.

Diagrama de flujo 1

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:	Diagrama de flujo de procesos							Tiempo			
Función específica:	Elaboración y ejecución de planes de trabajo	Fecha de actualización:											
Tarea:	1. Realizar planificación y evaluación de trabajo enfocado al alcance de metas. 2. Y reprogramar itinerario.												
Responsable	Procedimiento		■	▼	●	➔	▣	◇	→	▤	▥	▦	
Jefe de créditos	Brindar información sobre las metas de colocación, cartera morosa y otros, establecidas para cada asesor.		●								●		
Asesor	Realizar planificación de las actividades para el cumplimiento de las metas establecidas de forma mensual.		●										
Asesor	Realizar y guardar planificación semanal.		●								●		
Asesor	Ejecución de la planificación.		●										
Asesor	Redacción de informe sobre lo ejecutado.		●										
Asesor	Evaluación sobre lo que se cumplió y lo que no.		●								●		
Asesor	Informar por escrito los resultados obtenidos.		●								●		
Asesor y jefe de créditos	Replanteamiento de metas y actividades de acuerdo a lo evaluado.		●								●		
TOTAL MINUTOS													

Diagrama de flujo 2

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:	
Función específica:	Elaboración y ejecución de planes de trabajo	Fecha de actualización:	
Tarea:	1. Implementar el servicio a los asociados y usuarios, en observancia a los lineamientos de programas de calidad de atención y servicio.	Diagrama de flujo de procesos	
Responsable	Procedimiento		Tiempo
Asesor	Retroalimentar los protocolos de servicio al asociado.		
Asesor	Recibir al asociado de forma amable y cordial.		
Asesor	Atender al asociado de acuerdo a sus necesidades financieras.		
Asesor	Solucionar sus dudas.		
	TOTAL MINUTOS		

Diagrama de flujo 3

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:								
Función específica:	Asesorar a interesados en préstamos	Fecha de actualización:								
Tarea:	1. Informar y asesorar a los interesados en crédito, basándose en su perfil económico. 2. Informar las condiciones, obligaciones ventajas competitivas al deudor y fiador (es).	Diagrama de flujo de procesos							Tiempo	
Responsable	Procedimiento									
Asesor	Informar sobre los diferentes destinos crediticios, tasas de interés, plazos y garantías aceptables. (Esto de acuerdo a la política y reglamento de créditos y otras normativas de la Cooperativa).	○	○						○	
Asesor	Realizar una pequeña entrevista al asociado para conocer cuáles son sus necesidades y su capacidad económica.	○								
Asesor	Brindarle de forma escrita los requisitos para optar a un crédito de acuerdo a sus necesidades y capacidades.					○				
Asesor	Resaltar las ventajas y beneficios que conlleva ser cliente de la Cooperativa. (sistema de pagos s/saldo, seguro gratuito, respaldo de MICOOPE).	○								
Asesor	Informar sobre las condiciones y obligaciones como las formas de pago, penalidades en caso de morosidad, compromiso de la Cooperativa y del deudor y fiadores por medio de un contrato.	○							○	
	TOTAL MINUTOS									

Diagrama de flujo 4

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:	Diagrama de flujo de procesos							Tiempo			
Función específica:	Realizar un proceso de crédito efectivo, para una buena concesión	Fecha de actualización:											
Tarea:	1. Realizar entrevista al interesado en el crédito. 2. Llevar a cabo una revisión del expediente crediticio.												
Responsable	Procedimiento		■	▼	●	➔	▭	◇	→	D	C	E	
Asesor	Solicitarle al asociado la hoja de requisitos entregada con anterioridad.		○	—————							○		
Asesor	Revisar si el asociado presenta los documentos de acuerdo a los requisitos, que se le dieron.		○	↓									
Asesor	Verificar la autenticidad y la condición bajo la cual fueron elaborados los documentos (escrituras públicas y municipales, otros) que presenta el asociado de acuerdo a los requisitos.		○	↓									
Asesor	Realizar la entrevista, para recabar toda la información necesaria, para la solicitud.		○	↓									
Asesor	Se procede a la revisión y análisis del expediente crediticio (papelería) y cotejar ésta información con la proporcionada en la entrevista.		○	↓									
Asesor	Solicitar más información si fuera necesario.		○	↓									
	TOTAL MINUTOS												

Diagrama de flujo 5

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:	
Función específica:	Realizar un proceso de crédito efectivo, para una buena concesión	Fecha de actualización:	
Tarea:	3. Elaborar solicitud de crédito.	Diagrama de flujo de procesos	
Responsable	Procedimiento		
Asesor	Revisar si el asociado trae los requisitos completos.		
Asesor	Realizar análisis financiero del asociado. (Balance general, estado de resultados, control de gastos, análisis de capacidad de pago, estado patrimonial).		
Asesor	Llenar solicitud en el sistema crescore. (Abajo se especifica el procedimiento).		
Asesor	1. Ingresar datos personales en menú generales (No. De cuenta, No. DPI, nombre, ocupación, dirección, estado civil y otros).		
Asesor	2. Ingresar datos para capacidad de pago (empresa donde trabaja, fecha de inicio de labores, teléfono, cargo, dirección del trabajo, sueldo líquido y otros ingresos).		
Asesor	3. Determinar el estado patrimonial en crescore.		
Asesor	4. Ingresar datos del cónyuge y referencias personales.		
Asesor	5. Describir los bienes con que cuenta el asociado.		

Asesor	6. Ingresar datos del crédito (monto, plazo, tasa, frecuencia de pago de capital e intereses).	○																	
Asesor	7. Ingresar garantías (fiduciarias, prendarias e hipotecarias).	○																	
Asesor	8. Establecer perfil del solicitante y record crediticio.	○																	
Asesor	9. Establecer indicador de ahorro, referencias crediticias y comerciales externas.	○																	○
	10. Imprimir solicitud (antes revisar por posibles errores).	○																	
	11. Firmar solicitud para formalizar (por el asociado y el asesor).	○																	○
	Nota: Al finalizar el llenado de solicitud deberá realizar el trabajo de campo y posteriormente emitir su dictamen.																		
TOTAL MINUTOS																			

Diagrama de flujo 6

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:	
Función específica:	Realizar un proceso de crédito efectivo, para una buena concesión	Fecha de actualización:	
Tarea:	4. Realizar estudio de campo para validar, capacidad de pago, estado patrimonial, referencias personales y crediticias del interesado en créditos.	Diagrama de flujo de procesos	
Responsable	Procedimiento		Tiempo
	Verificar el cumplimiento de la política de crédito y su respectivo reglamento en los expedientes de crédito, antes del cruce de información.		
	Verificar la información legal del solicitante, con nombre completo, dirección, teléfonos y otros, si coincide con cédula o DPI, recibos de servicios, para comerciantes patente de comercio, inscripción ante la SAT- RTU, licencia sanitaria y otros.		
	Traslado del asesor al lugar de vivienda, para corroborar dirección trabajo, o negocio para verificar la información financiera presentada por el solicitante.		
	Traslado al lugar de trabajo del solicitante, para verificar las constancias laborales que presentó en el momento de llenar solicitud, siempre y cuando sea de la iniciativa privada.		
	Si el solicitante es comerciante, presentarse al negocio para cotejar la información presentada, como inventario,		

	control de compras y ventas, a través de un muestreo del inventario, facturas de compras y control de ventas en horas pico del negocio, para establecer un promedio de ventas al día.	●	●								
	Verificar referencias internas y externas, (antecedentes crediticios en la Cooperativa y en otras organizaciones).	●									
	Verificación física y documentos que amparen los bienes del estado patrimonial presentado.	●								●	
	TOTAL MINUTOS										

Diagrama de flujo 7

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:								
Función específica:	Realizar un proceso de crédito efectivo, para una buena concesión	Fecha de actualización:								
Tarea:	5. Realizar avalúo comercial de los bienes inmuebles presentados como garantía.	Diagrama de flujo de procesos							Tiempo	
Responsable	Procedimiento									
Asesor	Revisar que el documento en garantía cumpla con lo que indique la política de créditos en garantías aceptables.	○	○							
Asesor	Llamar al asociado para ponerse de acuerdo con la fecha y hora del avalúo.	○								
Asesor	Trasladarse al lugar de la garantía y cotejar las medidas que indican los documentos, con las medidas reales.	○		○						
Asesor	Verificar las colindancias.	○								
Asesor	Verificar servicios con los que cuenta el inmueble.	○								
Asesor	Si contara con construcción, realizar una investigación sobre el costo de los materiales de construcción para establecer el costo total del mismo.	○								
Asesor	Investigar sobre el precio que se maneja en los inmuebles del área, para determinar el precio del inmueble en garantía.	○								
Asesor	Tomar fotografías.	○								

Asesor	Realizar croquis de la ubicación del inmueble.	○																		
Asesor	Establecer el precio.	○																		
Asesor	Redacción de informe de avalúo.	○	→																	○
TOTAL MINUTOS																				

Diagrama de flujo 8

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:	
Función específica:	Realizar un proceso de crédito efectivo, para una buena concesión	Fecha de actualización:	
Tarea:	6. Completar el proceso de los expedientes de crédito en trámite y elaborar el dictamen final para la aprobación.	Diagrama de flujo de procesos	
Responsable	Procedimiento		Tiempo
Asesor	Realizar informe sobre el avalúo efectuado.		
Asesor	Cotejar la información recabada en el trabajo de campo y el avalúo, con la obtenida en la entrevista y en la documentación presentada.		
Asesor	Redactar dictamen con base a la información comparada y analizada en el paso anterior.		
Asesor	Presentar expediente de crédito al jefe de créditos, con informe escrito sobre el proceso de investigación y análisis concluido por parte del asesor.		
Asesor	Presentación del expediente de créditos al comité respectivo para su aprobación o negación.		
	TOTAL MINUTOS		

Diagrama de flujo 9

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:	
Función específica:	Realizar un proceso de crédito efectivo, para una buena concesión	Fecha de actualización:	
Tarea:	7. Ingresar datos al sistema informático de los contratos de crédito aprobados con lectura y firma del asociado (os) y fiador (es).	Diagrama de flujo de procesos	
Responsable	Procedimiento		Tiempo
Asesor	Llamar a los asociados, quienes se les autorizaron el crédito en comité, para acordar la fecha y hora del desembolso.		
Asesor	Preparar el contrato de mutuo.		
Asesor	Realizar el desembolso.		
Asesor	Revisar que las firmas estén completas, correctas y en el lugar adecuado del contrato.		
Asesor	Crear el crédito en el sistema RELIANCE.		
Asesor	Ingresar las garantías del crédito en el sistema RELIANCE, después del desembolso.		
	TOTAL MINUTOS		

Diagrama de flujo 10

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:	
Función específica:	Realizar un proceso de crédito efectivo, para una buena concesión	Fecha de actualización:	
Tarea:	8. Trasladar los expedientes de créditos, concedidos para su archivo correspondiente.	Diagrama de flujo de procesos	
Responsable	Procedimiento		Tiempo
Asesor	Revisar que las firmas respectivas estén completas.	○	○
Asesor	Ordenar por número de cuenta.	○	
Asesor	Archivarlos.	○	
Asesor	Asegurar los expedientes y las garantías.	○	○
	TOTAL MINUTOS		

Diagrama de flujo 11

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:									
Función específica:	Realizar cobros de créditos concedidos.	Fecha de actualización:									
Tarea:	1. Realizar monitoreo y cobro preventivo de la cartera de créditos de 1 a 5 días antes.	Diagrama de flujo de procesos								Tiempo	
Responsable	Procedimiento										
Asesor	Revisar integración de la cartera de créditos diariamente.	○	○								
Asesor	Identificar a los asociados con sus pagos próximos a vencerse.	○									
Asesor	Llamar a los asociados y recordarles su fecha de pago a primera hora.	○								○	
	TOTAL MINUTOS										

Diagrama de flujo 12

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:	
Función específica:	Realizar cobros de créditos concedidos.	Fecha de actualización:	
Tarea:	2. Elaborar plan de cobranza semanal y mensual.	Diagrama de flujo de procesos	
Responsable	Procedimiento		
Asesor	Revisar integración de cartera de créditos para identificar quienes han caído en morosidad.		
Asesor	Tomar los datos de estas personas.		
Asesor	Ingresar al control de cobros.		
Asesor	Planificar visitas domiciliarias y llamadas telefónicas de forma mensual.		
Asesor	Realizar programación de cobros semanal.		
Asesor	Ejecutar plan.		
	TOTAL MINUTOS		

Diagrama de flujo 13

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:								
Función específica:	Realizar cobros de créditos concedidos.	Fecha de actualización:								
Tarea:	3. Recuperar créditos en mora y créditos depurados. Primera parte. COBRO ADMINISTRATIVO	Diagrama de flujo de procesos							Tiempo	
Responsable	Procedimiento									
Asesor	Identificar a través de la base de datos a los asociados que se encuentren en morosidad de 1 a 15 días.	○								
Asesor	Llamar por teléfono al deudor para realizar el cobro proporcionándole la cantidad a cancelar.	○								
Asesor	Realizar visita domiciliaria en caso de no surtir efecto la llamada telefónica, solicitando se presenten a las cajas para efectuar su pago correspondiente.				○					
Asesor	Recibir al asociado y acompañarlo a las cajas receptoras para el pago correspondiente.	○			○					
Asesor	En caso de morosidad 16 a 30 días se le requerirá el pago por medio de llamadas telefónicas o visitas domiciliarias al deudor y fiadores si los tuviera, cuantas veces sea necesario.	○			○					
Asesor	Documentar las visitas en la bitácora de cobranza.									○
Asesor	En caso de morosidad de 31 a 120 días, realizar tres notificaciones a través de cartas de cobro y visitar a los deudores en su domicilio:	○								

Diagrama de flujo 14

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:										
Función específica:	Realizar cobros de créditos concedidos.	Fecha de actualización:										
Tarea:	3. Recuperar créditos en mora y créditos depurados. Segunda parte. Depurados	Diagrama de flujo de procesos							Tiempo			
Responsable	Procedimiento											
Jefe de crédito y G. negocios	Identificar los casos con morosidad mayor a 180 días y que no haya convenio de pago.											
Jefe de crédito y G. negocios	Trasladar fotocopia del expediente legal y administrativo al licenciado, para que inicie la cobranza judicial.											
Asesor	Entregar notas al asociado depurado de parte del licenciado.											
Asesor	Darle seguimiento.											
	TOTAL MINUTOS											

Diagrama de flujo 16

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:										
Función específica:	Elaborar datos estadísticos y de control, para minimizar los riesgos en la cartera de créditos.	Fecha de actualización:										
Tarea:	1. Realizar integración de créditos aprobados y no autorizados.	Diagrama de flujo de procesos								Tiempo		
Responsable	Procedimiento											
Jefe de créditos	Realizar integración de créditos aprobados y denegados.	○	○									
Asesor	Recibir del jefe de créditos la aprobación o denegación de los préstamos, presentados ante el Comité Técnico de Créditos.	○										
Asesor	Realizar llamadas telefónicas para informar a los asociados sobre la aprobación o denegación de su crédito y Coordinar horarios de desembolso.	○										
Asesor	Entregar información de horarios de desembolso al jefe de créditos.	○										
	Al cierre de mes deberá presentar una integración de créditos otorgados al jefe de créditos.	○	○									
	TOTAL MINUTOS											

Diagrama de flujo 17

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:									
Función específica:	Elaborar datos estadísticos y de control, para minimizar los riesgos en la cartera de créditos.	Fecha de actualización:									
Tarea:	2. Realizar integración de solicitudes en proceso.	Diagrama de flujo de procesos							Tiempo		
Responsable	Procedimiento	■	▼	●	➔	▭	◇	→	▭	▭	▭
Asesor	Realizar integración de solicitudes en proceso, en programa Excel con datos completos: Nombre del asociado, No. De cuenta, fecha de inicio de proceso, monto solicitado, lugar de origen del solicitante.	○	—————							○	
Asesor	Imprimir 2 copias de la integración, firmarla.	○								○	
Asesor	Entregar una copia al jefe de créditos.	○								○	
Asesor	Archivar la segunda copia.	○	—————							○	
	TOTAL MINUTOS										

Diagrama de flujo 18

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:										
Función específica:	Elaborar datos estadísticos y de control, para minimizar los riesgos en la cartera de créditos.	Fecha de actualización:										
Tarea:	Elaborar y entregar informe de morosidad y créditos depurados.	Diagrama de flujo de procesos							Tiempo			
Responsable	Procedimiento	■	▼	●	➔	▭	◇	→	D	C	U	
Asesor	Realizar el informe a través de la bitácora de cobranza implementada por cada asociado que ingresa a la cartera morosa.	○	—————							○		
Asesor	Adjuntar al expediente administrativo de crédito, por cada asociado.	○	—————							○		
Asesor	Entregar el informe al jefe de créditos.	○	—————							○		
	TOTAL MINUTOS											

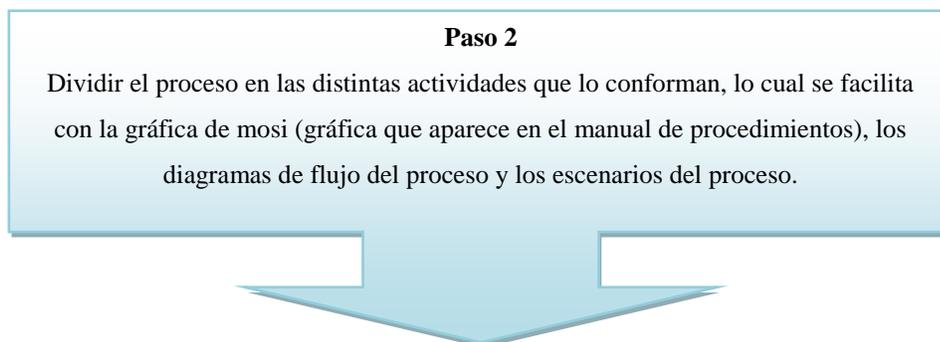
Diagrama de flujo 19

Nombre del puesto:	Asesor de créditos	Fecha de elaboración:	
Función específica:	Elaborar datos estadísticos y de control, para minimizar los riesgos en la cartera de créditos.	Fecha de actualización:	
Tarea:	Elaborar informe estadístico de la cartera de créditos.	Diagrama de flujo de procesos	
Responsable	Procedimiento		
Asesor	Solicitar al jefe de créditos la integración de su cartera.		
Asesor	Realizar un análisis sobre la situación del mismo. (Créditos otorgados, en mora, crecimiento de cartera, número de asociados que componen la cartera y otros que se requieran).		
Asesor	Tomar decisiones con base a la información obtenida del análisis, con visto bueno del jefe.		
Asesor	Archivar la información, para contar con historial.		
	TOTAL MINUTOS		

Nota: la columna del tiempo en minutos en cada diagrama quedó en blanco, debido a que no está establecido el tiempo para cada proceso, por lo tanto en la parte dos se encuentra la guía para poder establecer estos tiempos.

Procedimiento a medir:

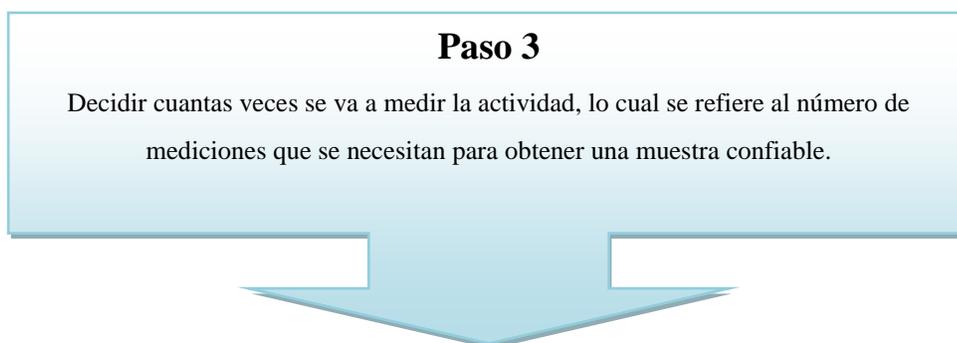
- Realizar el informe a través de la bitácora de cobranza, implementada para cada asociado que ingresa a la cartera morosa.



Ejemplo de procedimiento seleccionado en el paso 1:

División del proceso en las diferentes actividades: (ver diagrama de flujo)

- a) Inicia la actividad (inicio )
- b) Realiza y documenta el informe (operación  y documento )



El número de mediciones dependerá del grado de certeza que se desee obtener en los tiempos. Estos pueden ser con un número de 3 veces, de formas diferentes: ejemplo:

1. Tomando tiempo como cliente
2. Tomando tiempo como colaborador

3. Tomando tiempo por medio de un video grabado.

Paso 4

Cronometrar y registrar los tiempos. Éste mismo también puede ser analizado por medio de un video de la ejecución del proceso.

Para medir el tiempo puede utilizarse instrumentos como:

1. Cronómetro
2. Reloj
3. Grabación por medio de una cámara de video.

Una vez definido el procedimiento a medir y los instrumentos a utilizar, se procede a la medición del tiempo de la actividad, a través de la:

1. Observación directa,
2. Vivencia como colaborador que ejecuta el proceso,
3. Como cliente
4. Y grabando un video

Posteriormente se realiza el análisis de los resultados de la medición para establecer el tiempo real del procedimiento, a través de un promedio de los mismos.

Elaborado por: Lesvia Esther Camposeco Montejo -UPANA-	Autorizado por: _____ Fecha: _____
---	--