

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR
FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“GESTIÓN DE CALIDAD EN EL PROCESO DE DESEMBOLSO DE
CRÉDITO DE CRAC RAIZ S.A – AGENCIA VILLA EL SALVADOR
PERIODO 2017”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Para optar el Título Profesional de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER
CABRERA PARDO, YESSENIA CAROLINE

Villa El Salvador

2018

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto, por haberme dado salud y paciencia para lograr mis objetivos, por su infinito amor y bondad.

A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por su infinito amor.

Gracias a mi asesor quien también formó parte de mi formación universitaria, por sus consejos en este trabajo de suficiencia profesional. Gracias a mi centro de estudios y a todos los docentes que formaron parte de mi etapa universitaria por sus consejos, paciencia y ayuda brindada.

Gracias a mis padres por acompañarme en todo momento y ser partícipes de mi formación profesional, y por su apoyo incondicional.

Gracias a amigos de mi centro de labores por brindarme las facilidades para realizar este trabajo de suficiencia profesional.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE	iv
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABLAS.....	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	1
1.2. Justificación del problema.....	6
1.2.1. Justificación teórica	6
1.2.2. Justificación práctica.....	6
1.2.3. Justificación metodológica.....	6
1.3. Delimitación del proyecto	6
1.3.1. Teórica	6
1.3.2. Temporal.....	6
1.3.3. Espacial.....	7
1.4. Formulación del problema	7
1.4.1. Problema general	7

1.4.2. Problemas específicos	7
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo general.....	7
1.5.2. Objetivos específicos	8
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.1.1. Nivel Nacional	9
2.1.2. Nivel Internacional.....	12
2.2. Bases teóricas	15
2.2.1. Definición de gestión	15
2.2.2. Definición de calidad	15
2.2.3. Definición gestión de calidad.....	16
2.2.4. Evolución de la calidad.....	16
2.2.5. Beneficios de la gestión de calidad.....	19
2.2.6. Gestión de calidad según autores.....	20
2.2.6.1. Gestión de calidad según Edwar Deming.....	20
2.2.6.2. Gestión de calidad según Juran	25
2.2.6.3. La gestión de calidad según Crosby	27
2.2.6.4. Gestión de calidad según Garvin	30

2.2.7.	Funciones de gestión de calidad	32
2.2.8.	Modelos normativos de gestión de calidad.....	33
2.2.8.1.	Modelo de excelencia empresarial EFQM	34
2.2.8.2.	Familia de normas ISO 9000	34
2.2.9.	ISO 9001:2008. Requisitos	37
2.2.9.1.	Enfoque basado en procesos.....	38
2.2.9.2.	Beneficio del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008	42
2.2.10.	ISO 9001: 2015	43
2.2.10.1.	Diferencias con la versión 2008	44
2.3.	Definición de términos básicos	46
CAPÍTULO III.....		48
DESARROLLO DEL OBJETIVO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA		48
3.1.	Primer objetivo específico.....	48
3.2.	Segundo objetivo específico.....	50
3.3.	Tercer objetivo específico	53
3.4.	Desarrollo de objetivo principal.....	56
3.5.	Metodología	58
3.5.1.	Universo y muestra de investigación.....	59
3.5.2.	Resultados obtenidos del cuestionario	60
CONCLUSIONES		71

RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS	73
ANEXOS.....	78
ANEXO 1.....	79
ANEXO 2.....	80
ANEXO 3.....	81
ANEXO 4.....	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas de gestión de calidad.....	17
Figura 2: Ciclo PHVA.....	24
Figura 3. Trilogía de Juran.....	26
Figura 4. Modelo EFQM.....	34
Figura 5. Familia de normas ISO 9000.....	35
Figura 6. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos.....	38
Figura 7. Diferencia entre ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015.....	45
Figura 8. Mejora continua del sistema de gestión de calidad.....	48
Figura 9. Indicador de mora en CRAC Raiz - Lima Sur.....	50
Figura 10. Mejora continua del sistema de gestión de la calidad.....	51
Figura 11. Procedimiento de desembolso según normativa.....	52
Figura 12: Procedimiento de desembolso en agencia Villa el Salvador.....	52
Figura 13. Mejora continua del sistema de gestión de la calidad.....	54
Figura 14. Ranking agencias Lima Sur - Crecimiento de clientes.....	55
Figura 15. Tiempo de otorgamiento de crédito - Agencias Lima Sur.....	56
Figura 16. ¿Demuestra usted. tener conocimiento de la certificación de calidad alcanzada por la empresa?.....	60
Figura 17. ¿Demuestra usted. tener conocimiento de las políticas y procedimientos de la empresa?.....	61
Figura 18. ¿Consideras que el administrador hace una buena gestión en la agencia?.....	62
Figura 19. ¿Se respeta el proceso de desembolso planteado en la normativa de la empresa?.....	63

Figura 20. ¿Se respeta y cumple la política y normativa planteada por la empresa?.....	64
Figura 21. ¿Tiene facilidad para acceder a la normativa de la empresa?.....	65
Figura 22. ¿Ha percibido incomodidad del cliente al momento de la atención y desembolso de crédito?.....	66
Figura 23. ¿Se hace uso correcto de los recursos de la empresa?.....	67
Figura 24. ¿Se realizan reuniones de calidad durante el mes?	68
Figura 25. ¿El administrador visita o supervisa los créditos presentados por el analista de crédito?.....	69
Figura 26. ¿Los créditos desembolsados cumplen con su plan de inversión?.	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 ¿Demuestra usted. tener conocimiento de la certificación de calidad alcanzada por la empresa?.....	60
Tabla 2 ¿Demuestra Ud. tener conocimiento de las políticas y procedimientos de la empresa?	61
Tabla 3 ¿Consideras que el administrador hace una buena gestión en la agencia?	62
Tabla 4 ¿Se respeta el proceso de desembolso planteado en la normativa de la empresa?	63
Tabla 5 ¿Se respeta y cumple la política y normativa planteada por la empresa?	64
Tabla 6 ¿Tiene facilidad para acceder a la normativa de la empresa?	65
Tabla 7 ¿Ha percibido incomodidad del cliente al momento de la atención y desembolso de crédito?.....	66
Tabla 8 ¿Se hace uso correcto de los recursos de la empresa?	67
Tabla 9 ¿Se realizan reuniones de calidad durante el mes?	68
Tabla 10 ¿El administrador visita o supervisa los créditos presentados por el analista de crédito?.....	69
Tabla 11 ¿Los créditos desembolsados cumplen con su plan de inversión?.....	70

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la calidad se ha convertido en un aspecto trascendental dentro de las organizaciones; por lo tanto, necesitan brindar estándares altos de la misma para lograr posicionarse en el mercado y fidelizar a sus clientes; esto implica que las organizaciones cuenten con un sistema de gestión de calidad sin importar al rubro al que pertenezcan.

Las empresas que implementan programas de gestión de calidad usan la información de ellos para identificar debilidades, fallas, áreas de mejora y fortalezas. Esto brinda a la empresa la capacidad de establecer normas, hacer ajustes cuando sea necesario y ofrecer un mayor valor global a su base de clientes.

El presente trabajo de suficiencia profesional, se desarrolló en tres capítulos y tiene como objetivo describir la gestión de calidad que se lleva a cabo en la agencia Villa El Salvador de la empresa CRAC Raíz en el periodo 2017. Se desarrolla en base a dimensiones de calidad, en la norma internacional ISO 9001:2008 y su enfoque basado en procesos.

En el capítulo uno, se describe la realidad problemática del trabajo, el cual se resume en el incumplimiento de normativas; a partir de esto se establecen los objetivos a alcanzar, para la descripción del objetivo general se explicarán, argumentarán y relatarán las dimensiones planteadas.

En el capítulo dos, se desarrolla los conceptos de gestión de calidad citando distintos referentes teóricos, se desarrollan cada una de las dimensiones de calidad y también la familia de normas ISO 9000, el presente trabajo estará basado en el ISO 9001:2008, ya que la empresa objeto de estudio alcanzó dicha certificación, asimismo se enfatizará en el enfoque basado en procesos de la norma.

En el capítulo tres, se desarrollan cada uno de los objetivos planteados en el capítulo uno fundamentados en las bases teóricas; además, se explicarán, argumentarán y relatarán cada uno de los objetivos específicos para poder describir el objetivo principal, lo cual conllevará a las conclusiones y el planteamiento de recomendaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Esta investigación está enfocada en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, anteriormente Edpyme Raíz; nace de la fusión con Caja Rural de Ahorro y crédito Chavín en el 2016. Es una entidad financiera (Caja Rural de Ahorro y Crédito) que otorga financiamientos a pequeños empresarios o personas dependientes, con agencias a nivel nacional. Cada agencia se divide en dos áreas: créditos y operaciones. La agencia de Villa El Salvador cuenta con 20 colaboradores (trece asesores en el área de créditos y cuatro colaboradoras en el área de operaciones, un administrador, un coordinador y un procurador de cobranzas). Actualmente CRAC RAIZ ocupa el primer lugar en colocaciones brutas, en créditos otorgados a micro, pequeña y mediana empresa, además de mantenerse líder en colocación de créditos consumo e hipotecarios. En el 2015 logró obtener la certificación ISO 9001:2008 – “Prestación de servicio crediticio micro financiero”

El otorgamiento de créditos es vital para la empresa, ya que de esto depende la variación o mantenimiento de la cartera de clientes de la empresa. En la agencia de Villa El Salvador, el proceso de desembolso suele ser algo lento y engorroso para el usuario; este proceso se considerará desde la captación del cliente y su evaluación la cual puede ser por necesidad del mismo cliente o motivado a esta necesidad por parte del asesor.

Posteriormente el cliente se somete a la evaluación crediticia, esto consiste en analizar la calificación del cliente en el sistema bancario, en caso califique para un crédito se realiza la verificación del negocio o la actividad que realice el cliente, de lo contrario se niega el crédito.

El expediente de crédito debe contener toda la documentación solicitada al cliente, para su registro de solicitud y hacer la evaluación en el sistema que maneja la empresa.

Una vez terminada la evaluación y armado el expediente de crédito se realiza lo que se conoce como “comité de crédito”, el cual lo ejecuta el administrador con el asesor que expondrá el crédito. El administrador debe revisar que el expediente cumpla con todos los requisitos que amerite el crédito y según lo expuesto por el mismo, aprobarlo para seguir con el desembolso de crédito.

Una vez aprobado el crédito, el área de operaciones es la encargada de llevar a cabo el proceso de desembolso de crédito.

El expediente de crédito es llevado a la Funcionaria de Soporte operativo (FSO), quien es la encargada del personal de operaciones, y con el documento de identidad del cliente se ubica el expediente de crédito, se imprime la documentación para realizar la toma de firmas al cliente, previamente se revisa el expediente de crédito para verificar que todo esté en orden.

Si está conforme los expedientes, el cliente firma la documentación de acuerdo a las condiciones y modalidad de desembolso de crédito; ya sea en efectivo o cuenta de ahorros, lo cual dependerá de los siguientes factores:

- Preferencias del cliente, ya que algunos consideran que llevar dinero en efectivo es riesgoso.
- Políticas de la empresa, ya que existen clientes que desembolsan grandes cantidades de dinero (a partir de S/20,000 es obligatorio la apertura de la cuenta) y por la seguridad de los clientes se les apertura una cuenta de ahorro donde se deposita el dinero desembolsado.

En caso que falte algún expediente en la documentación, tiene que ser devuelto para su regularización.

Los factores críticos encontrados son:

- Demora en la atención de las solicitudes de crédito por parte de los analistas de crédito. Normalmente la atención de la solicitud del cliente es de un día, ya que se hace la visita de evaluación de ingresos y esta, a la vez, se genera en el sistema, pero en ocasiones esta atención suele demorar 3 o 4 días porque no se le brinda la información completa al cliente en cuanto a los requisitos o procedimiento para el crédito, o porque el analista de créditos prioriza atender otras solicitudes.
- Retraso al momento del desembolso e incomodidad del cliente por la demora, ya que el tiempo promedio de un desembolso es 10 – 15 minutos; sin embargo por el hecho de devolver el expediente al asesor de negocios para la regularización de documentos (por ejemplo, algunas excepciones que amerita el crédito y debe ser aprobado por el administrador) hace que el desembolso demore más de media hora, lo cual genera gran incomodidad al cliente.
- No se cumple con lo establecido para el orden de documentación del expediente de crédito, muchas veces se omiten documentos importantes (garantías, documentos de sustento de ingreso, visitas domiciliarias, entre otros) que son requisitos del crédito por otorgar; según normativa el expediente de crédito debe tener 5 niveles, en los cuales los requisitos se encuentran distribuidos de manera ordenada en cada nivel, el cual es de la siguiente manera:

NIVEL 1

- Formatos post desembolso.
- Evaluación del crédito.
- Excepciones otorgadas por la jefatura correspondiente.
- Presupuesto de obra (de ser el caso).

NIVEL 2

- Formatos de visitas de supervisión.

NIVEL 3

- Datos del cliente (Copia de DNI, formato de ficha de datos del cliente), documentos del negocio y/o actividad económica del cliente.
- Recibo de servicio (agua o luz).

NIVEL 4

- Garantía del cliente (copia de documento de inmueble).
- Croquis de ubicación de la garantía y domicilio.

NIVEL 5

- Datos del fiador de crédito (Copia de DNI, formato de ficha de datos de fiador).
- El incumplimiento del orden en la documentación presentado en el punto anterior, ocasiona incomodidad al personal de operaciones, ya que la documentación no está en su sitio y se omiten firmar documentos importantes para el archivo del expediente (como el formato de solicitud de crédito), lo cual para su regularización se debe buscar al cliente, generando incomodidad y desconfianza de los documentos que tendría que firmar nuevamente, negándose muchas veces y esto origina sanciones al personal.
- Muchas veces algunas excepciones que requiere el crédito, y que son aprobadas por la administración, no se encuentran habilitadas y el cliente es testigo de ello, ya que no se permite el desembolso y tiene que esperar a que esta excepción se apruebe.

- Un caso muy frecuente es cuando los documentos impresos no están nítidos, en específico el DNI de los intervinientes del crédito y el recibo de servicio, cuando en el reglamento especifica que la copia debe estar adjuntada en el expediente, lo cual genera retraso, ya que el asesor a veces manda al cliente a sacar copia de sus documentos y no sugiere o brinda alternativas de solución para evitar la molestia del cliente; esto genera gran incomodidad en el cliente quien muchas veces, por el tiempo transcurrido y la molestia de sacar copias, opta por retirarse sin desembolsar, lo cual genera pérdidas a la empresa.
- El administrador carece de experiencia en el área y opta por conductas no profesionales (por ejemplo antepone la amistad con algunos asesores de negocio o dedica su tiempo a realizar actividades que no están relacionados con sus funciones en el trabajo); en muchas ocasiones por llegar a las metas establecidas o por afinidad con el asesor no revisa el expediente y tampoco hace la visita respectiva de acuerdo a la política de créditos. La agencia cuenta con asesores que no tienen la experiencia suficiente, por ende, se generan demoras en la atención del crédito.
- A veces el trabajo resulta un poco tedioso por el hecho que el sistema utilizado se tiende a poner lento, lo que genera demoras en el ingreso de solicitudes de crédito, aprobación y desembolso de las mismas.

El incumplimiento de las mismas ha generado muchos créditos en mora, la agencia Villa El Salvador es la agencia que reportó el ratio de mora más elevado con 9.54% en comparación a las agencias a nivel de Lima Sur que varían ente el 2% y 5% y le resulta difícil recuperar esa mora. También es la agencia que más ha perdido clientes cerrando el año con 11.

De proseguir estos hechos, se prevé que siga disminuyendo la cartera de clientes y la mora seguirá incrementando; en base a lo expuesto, se describirá en mayor profundidad la gestión

de calidad del proceso de desembolso de crédito de CRAC Raíz S.A objeto de la presente investigación.

1.2. Justificación del problema

1.2.1. Justificación teórica

La investigación propuesta busca reunir referentes teóricos acerca de la calidad, así como la norma ISO para de esta manera contribuir a la aplicación de conocimientos al personal de la agencia Villa El Salvador de CRAC Raíz.

1.2.2. Justificación práctica

Esta investigación se realiza para conocer el proceso de desembolso en CRAC Raíz y su contraste de acuerdo a la normativa de la empresa y el cumplimiento de la Certificación de Calidad ISO 9001, además de usar los resultados obtenidos para proponer mejoras ante los problemas presentados.

1.2.3. Justificación metodológica

Para lograr los objetivos del estudio se acude al uso de cuestionarios aplicados al personal de la empresa, con el objetivo de conocer su percepción acerca del correcto cumplimiento de la normativa de la empresa y la certificación ISO obtenida.

1.3. Delimitación del proyecto

1.3.1. Teórica

Este trabajo está basado en los referentes teóricos de gestión de calidad; así como la norma ISO 9001:2008 que es un sistema de gestión de calidad orientada a la satisfacción del cliente.

1.3.2. Temporal

Esta investigación comprende el periodo marzo – diciembre de 2017.

1.3.3. Espacial

La investigación se llevó a cabo en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema general

¿Cuál es la situación de la gestión de calidad en el proceso de desembolso de crédito de CRAC Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador periodo 2017?

1.4.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la situación de la fiabilidad en la gestión de calidad del proceso de desembolso de crédito de CRAC Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador periodo 2017?
- ¿Cuál es la situación de la conformidad en la gestión de calidad del proceso de desembolso de crédito de CRAC Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador periodo 2017?
- ¿Cuál es la situación de la percepción en la gestión de calidad del proceso de desembolso de crédito de CRAC Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador periodo 2017?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Describir la situación de la gestión de calidad en el proceso de desembolso de crédito de CRAC Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador periodo 2017.

1.5.2. Objetivos específicos

- Explicar la situación de la fiabilidad en la gestión de calidad del proceso de desembolso de crédito de CRAC Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador periodo 2017.
- Argumentar la situación de la conformidad en la gestión de calidad del proceso de desembolso de crédito de CRAC Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador periodo 2017.
- Relatar la situación de la percepción en la gestión de calidad del proceso de desembolso de crédito de CRAC Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador periodo 2017.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Entre los trabajos que guardan cierta similitud con la presente investigación tenemos los que a continuación se detallan:

2.1.1. Nivel Nacional

Flores Cruz, Gherzi (2014) en su tesis *Diseño y desarrollo del sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2008 para mejorar las actividades de los servicios administrativos que ofrece la empresa Consolidated Group del Perú S.A.C.*, realizada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego - Trujillo, cuyo objetivo de investigación es:

Elaborar el diseño y desarrollo del Sistema de Gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2008 para mejorar las actividades y procesos de los servicios administrativos que ofrece la empresa Consolidated Group del Perú S.A.C. y a su vez diagnosticar utilizando dicha norma, los procesos de los servicios administrativos que ofrece la empresa (p.5).

En esta tesis se concluyó: El diseño y desarrollo del sistema de gestión de la calidad en la empresa permitirá estandarizar las para la prestación der servicio, habiéndose logrado el compromiso de la alta dirección (p.83).

Natividad (2017), en su tesis *Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en la empresa ELECIN S.A. – Lima, 2017*, realizada en la Escuela de Post grado de la Universidad César Vallejo, cuyo objetivo de investigación fue Determinar el nivel del

Sistema de Gestión de Calidad de migración a la norma ISO 9001:2015 de los procesos en la empresa ELECIN S.A (p.45), de lo cual concluyó:

Existe un mayor porcentaje de percepción de los trabajadores en el rango regular del nivel de sistema de gestión de calidad de migración a la norma ISO 9001:2015 del proceso mejora continua de la calidad del producto y servicios en la empresa ELECIN S.A (p.84).

Meléndez (2017), en su tesis *Propuesta e implementación del sistema de gestión de calidad en una industria pesquera según la norma ISO 9001:2015*, realizada en la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuyo objetivo de investigación fue:

Analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa, y en base a ello diseñar el Sistema de Gestión de Calidad que permitan garantizar la calidad de los productos, aumentar la productividad y aumentar la satisfacción del cliente interno y externo (p.1).

De lo cual concluyó: La implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 mejorará indudablemente la imagen de la organización, además un control documentario va a contribuir en que se administren de una manera más adecuada los manuales, formatos, procedimientos, instructivos, programas, documentos externos y registros de la empresa. La estandarización del proceso productivo por medio de instructivos, procedimientos y registros, así como los controles asignados lograrán que se cumplan los requisitos del cliente. De esta manera, se fortalecerá la relación de confianza de los clientes con la organización y se asegurará la fidelización de los mismos (p.102).

Núñez (2016), en su tesis *Implementación de la norma ISO 9001:2008 y su impacto en la eficiencia de los procesos productivos en una empresa pesquera*, realizado en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Trujillo, cuyo objetivo de investigación es: Mejorar la eficiencia de los procesos productivos en una empresa pesquera, mediante la implementación de la norma ISO 9001:2008 (p.8), con lo cual concluyó: La implementación de un sistema de

gestión de calidad proporciona el marco de referencia para la mejora continua con el objeto de aumentar la eficiencia productiva y la satisfacción del cliente proporcionando productos que satisfagan los requisitos requeridos; además, el manual de calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y el manual de organización y funciones sirven como guía para orientar al personal de la empresa sobre los pasos a seguir en cada una de las etapas del proceso productivo para asegurar que el producto final cumpla de manera exitosa todos los estándares de calidad solicitados por el cliente y las normas legales vigentes (p.39).

Fernández (2016), en su tesis *Diseño de un sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2008 empleando la metodología de la guía del PMBOK para una empresa de construcción de edificios modulares de material prefabricado*, realizada en la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuyo objetivo es:

Tomar la Guía de Gestión de Proyectos del PMBOK como herramienta para ordenar todos los procesos de la empresa para hacer frente a los diversos proyectos de construcción en diversos emplazamientos, para luego desarrollar una propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 (p.1).

Con lo cual concluyó: Una vez implementado el Sistema de Gestión de Calidad, deberá estar en permanente monitoreo, según la metodología planteada y a través de auditorías internas, con el fin de confirmar que los documentos y registros se encuentren organizados y correctos, las actividades se planifiquen, los compromisos asumidos se cumplan y las acciones tomadas sean eficientes. Todos los miembros de la organización deben conocer y entender las necesidades de los clientes externos e internos, así como los medios de comunicación para interactuar con ellos de forma que sus acciones se orienten hacia la satisfacción con los servicios y productos entregados (p.101).

Abanto (2017) en su tesis *Propuesta de Diseño e Implementación de Estándares de Calidad para un Taller de Mantenimiento Mecánico Basado en la Norma ISO 9001: 2008*, realizada en la Escuela de Administración y Gestión de empresas de la Universidad Peruana de las Américas, cuyo objetivo es: Conocer el proceso para implementar el diseño e implementación de estándares de calidad para un taller de mantenimiento mecánico basado en normas ISO 9001: 2008 (p. 4), de lo cual concluyó:

La aplicación de los procedimientos para la implementación de estándares de calidad para un taller de mantenimiento mecánico basado en normas ISO 9001: 2008, permiten orientar y generar satisfacción en el desempeño de los trabajadores del taller para atender el servicio de mecánica y atención al cliente (p. 104).

Huamaní y Armaulía (2017), en su tesis *Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015 en una droguería de dispositivos médicos*, realizada en la facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cuyo objetivo es: Diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad para una droguería de dispositivos médicos según la norma ISO 9001:2015 y realizar el seguimiento de su eficacia y efectividad, hasta la etapa de pre auditoría de certificación. (p. 4), de lo cual concluyó: Mediante auditorías internas serán los métodos de seguimiento y evaluación de la eficacia del SGC para asegurar que los procedimientos se ejecutan como lo planificado y se cumple con los requerimientos de los clientes (p. 56).

2.1.2. Nivel Internacional

Perez (2016), en su tesis *Implementación de ISO 9001:2015 en un Sistema de Gestión de Calidad certificado en ISO 9001:2008*, realizada en Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales Administrativas del Instituto Politécnico Nacional, cuyo objeto de investigación es: Exponer los lineamientos y etapas para la planeación en la transición de un

Sistema de Gestión de Calidad certificado en la versión ISO 9001:2008, a los cambios y requisitos por la nueva versión ISO 9001:2015 (p. 1), de lo cual concluyó: Un sistema de gestión de calidad debe ser considerado por la organización como una herramienta preventiva, por ello, la versión 2015 integra la gestión de riesgos para fomentar en las compañías la identificación de todos los riesgos potenciales que tiene en el actuar de sus funciones (p. 110).

(Muller & Rojas, 2014) en su tesis *Implementación de la Norma de Calidad ISO 9001/2008 en la entrega de los Servicios de Educación, de Salud y Atención de Menores en la comuna de Puente Alto*, realizada en la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, cuyo objetivo fue: Establecer que a partir de la implementación de las Normas ISO 9001-2008, y la aplicación del manual de calidad, la Corporación Municipal Puente Alto espera contribuir a mejorar la calidad en la entrega de los servicios y aumentar los niveles de satisfacción de los usuarios del sistema comunal de Educación, salud y atención de menores (p. 7).

Con lo cual concluyó que el ISO ha constituido una excelente herramienta comunicacional y motivacional, procurando calidad y satisfacción a todos los que de una u otra forma son partícipes de ella en su condición de clientes/usuarios o proveedores de servicios. No sólo el usuario recibe satisfacción con un buen servicio o producto, también el que entrega un producto de calidad siente satisfacción; la satisfacción de entregar satisfacción (p.78).

Narvaez (2016), en su tesis *Diseño de un sistema de gestión de calidad con la norma ISO 9001:2015 para el área de tecnologías de la información de la Universidad Politécnica Salesiana*, realizada en la Facultad de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Politécnica Salesiana, cuyo objetivo es: Identificar clientes y partes interesadas, así como sus necesidades y expectativas para fijar las actividades específicas y responder con eficiencia a los requisitos de

calidad que aseguran el soporte, comunicación y satisfacción del usuario (p. 19), con lo cual concluyó: La adopción de una Norma Internacional en relación a Sistemas de Gestión de Calidad, ha permitido evidenciar errores y dificultades que en el transcurso de esta investigación; también, ha propiciado buscar y establecer otras alternativas de solución que aporte a un menor tiempo de respuesta en los requerimientos o necesidades que presentan los usuarios o partes interesadas (p. 66).

Borja y Jijon (2014), en su tesis *Propuesta de un modelo de gestión en calidad de servicio, basado en la norma internacional ISO 9001: 2008, en empresas de comercialización de productos de consumo masivo, caso: Almacenes la rebaja*, realizada en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Internacional del Ecuador, cuyo objetivo es: Definir un modelo de gestión en calidad de servicio basado en la norma ISO 9001: 2008 para Almacenes la Rebaja (p. 14), de lo cual concluyó: Se estima que la aplicación de los procesos propuestos permitirá un mejoramiento de la imagen de la empresa y un incremento de las ventas gradual, gracias a un proceso de fidelización de la clientela (p. 101).

Villarreal (2016), en su tesis *Desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 para Empresa de Tecnología y Servicios Industriales, Indoamericana*, realizada en la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas, cuyo objetivo es: Desarrollar un sistema de gestión de la calidad según la norma internacional ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos, para la sección de proyectos de ingeniería de la empresa de tecnología y servicios industriales, Indoamericana (p. 5), de lo cual concluye: Se logró disminuir el número de no conformidades encontradas. Se disminuyó en un 100% las no conformidades. Se demostró así que el sistema de gestión resultó ser una herramienta para lograr cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 (p. 42).

Garzon (2017), en su tesis *Planificación del sistema gestión de calidad ISO 9001:2015 para GRAVIDA S.A.S*, realizada en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica de Colombia, cuyo objetivo es: Planificar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, para la empresa Grávida S.A.S (p. 12), de lo cual concluye: Se inició un proceso de planificación en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basados en la norma ISO 9001:2015, se generó el desarrollo de una serie de actividades que entregan como resultado la misión, visión, objetivos y política de calidad; de la misma manera, se diseñó un mapa de procesos y organigrama de la compañía, esto permite a Grávida S.A.S, tener una estructura organizacional, un panorama actual de la empresa y una proyección a donde se quiere llegar como organización (p. 40).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Definición de gestión

La definición de gestión, según Rementeria, es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (p. 17, 2014)

Según el Inciso 3, Términos y definiciones de la norma ISO 9001: 2015 es “Conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (ISO 9000:2015).

2.2.2. Definición de calidad

Definición según la norma ISO 9000: “Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos, entendiéndose por requisito, necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (ISO. Norma ISO 9000:2005)

Según Ishikawa, la calidad significa desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor. (Valls y Roman, p. 50, 2017).

2.2.3. Definición gestión de calidad

Para Gomis y Valero, el sistema de gestión de calidad de una empresa “es el conjunto de procedimientos, documentaciones, conocimientos del personal y actuaciones orientados a garantizar la calidad de sus productos” (Loréns & Fuentes, p. 40, 2014).

La gestión de la calidad abarca el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la calidad en una empresa. Además se señala que “La gestión de calidad determina el éxito comercial”. (Loréns & Fuentes, p. 39, 2014).

2.2.4. Evolución de la calidad

La calidad y su gestión ha sido una preocupación del hombre y de la sociedad desde tiempos remotos. En la evolución de la calidad por las diferentes etapas, se fijaron varios objetivos, los cuales se fueron haciendo más abarcadores y complejos.

En un inicio la preocupación es el producto, entonces se hablaba de calidad del producto. Posteriormente, en la evolución hacia el control estadístico de la calidad, el objetivo de la gestión fue el proceso. La era de la producción masiva, de la mecanización y del control estadístico de los procesos exige la calidad del trabajo y de todos los procesos que desarrolla la empresa. Esto amplía el espectro de la gestión de la calidad y surge el aseguramiento de la calidad, como nueva tendencia, la cual abarca la etapa post productiva y pre productiva.

Como tendencias actuales y resultantes del periodo post guerra, cobran su auge en la gestión de la calidad y la calidad total, ambas con un enfoque estratégico y holística de la empresa, asumiendo la calidad y su gestión como una estrategia segura para enfrentar los cambios de la

relación demanda – oferta del mercado. Las condiciones de sobreoferta que dominan el mercado a partir de los años 50 del siglo pasado, provocan que el rol del cliente sea decisivo.

Si hasta la primera mitad del siglo xx, el cliente constituía un estorbo para la gerencia, a partir de 1950 el cliente se convierte en el objetivo fundamental de la empresa, esto es decisivo en el surgimiento de tendencias actuales de la gestión de calidad, como se ilustra a continuación:

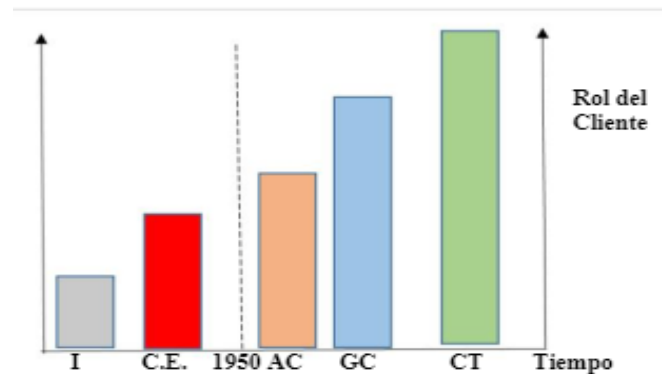


Figura 1: Etapas de gestión de calidad de Valls, Roman & Chica, 2017, p. 167, obtenido de: https://issuu.com/marabiertouleam/docs/la_calidad_del_servicio_wtest

I: Etapa de inspección

C.E.: Etapa de Control Estadístico

A.C.: Etapa de aseguramiento de calidad

G.C.: Etapa de gestión de calidad

C.T.: Etapa de calidad total

- **Primera etapa: El control de calidad mediante inspección**

En esta etapa el control de calidad se enfoca al producto, se valora la calidad definida por el fabricante y solamente abarca la etapa post productiva, su esencia es la verificación exclusiva de los productos en el punto final de los procesos para determinar que productos eran aceptados y cuales eran rechazados.

- **Segunda etapa: El control estadístico de la calidad**

Surge en los años veinte del siglo pasado, es un estado superior en las etapas de la calidad, debido a que su orientación no se circunscribe únicamente a la verificación de los productos, sino que comprende el control de los procesos, abarca las etapas productiva y post productiva, es decir se basa en el control de procesos a través de métodos estadísticos. Se introducen el muestreo estadístico y el control estadístico de proceso, aparecen los departamentos de control de calidad.

- **Tercera etapa: El aseguramiento de calidad**

Esta etapa está caracterizada por un hecho muy importante: la implantación del nuevo concepto de control de calidad en Japón que involucra en el control de todas las etapas del ciclo de vida de la calidad de un producto, la pre productiva, la productiva y la post productiva. Antes de la década de los cincuenta, la atención se había centrado en el control estadístico del proceso, ahora se reconocen procesos y actividades clave para garantizar la aptitud para el uso, que se desarrollan en la organización y particularmente en la etapa de diseño o pre productiva. El aseguramiento de la calidad se establece mediante sistemas con el objetivo de establecer; coordinar y asegurar las actividades de la función de calidad de forma tal de alcanzar la satisfacción del cliente externo, se establece mediante: El aseguramiento interno, el cual da garantía del cumplimiento de normas o estándares de calidad en cada actividad o proceso; y el aseguramiento externo, que es una consecuencia del aseguramiento interno y se materializa mediante la garantía que la organización le ofrece a los clientes y de satisfacer sus necesidades.

- **Cuarta etapa: La gestión de calidad**

La gestión de calidad incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como la planificación, las operaciones y las evaluaciones relativas a la calidad, abarca todas las etapas del ciclo de vida de la calidad de un producto; pero, a diferencia del aseguramiento de la calidad presupone, el liderazgo de la alta gerencia en la gestión de calidad. La calidad pasa a ser una función de la dirección. En esta etapa el cliente pasar a ser el elemento clave en los objetivos de la organización.

- **Quinta etapa: Gestión de calidad total**

Este enfoque ha evolucionado en los últimos años y tiende a incluir en la actualidad a todos los miembros de la organización, por lo tanto, la gestión total de la calidad se basa en ellos e influye en todas las actividades que tiene lugar en la organización con el objetivo de garantizar la efectividad en la gestión, competitividad y excelencia (Valls, Roman, & Chica, p.65-69, 2017).

2.2.5. Beneficios de la gestión de calidad

Son varios los beneficios que reporta la gestión de la calidad, pero los mismos deben exigirse siempre a mediano y largo plazo. Pretender resultados a corto plazo ha sido la causa fundamentalmente del fracaso de muchos programa de mejora, debido a que la gestión de la calidad es una estrategia que permite alcanzar niveles superiores y sostenidos de desempeño empresarial, que se inician con una reducción gradual de los costos de no conformidad que provocan un incremento de la productividad, hasta llegar a la entrega de productos de mayor valor para los clientes, que lógicamente incrementarán y consolidarán las ventas lo que llevará a consolidar la imagen de la organización, a mediano y largo plazo.

Inicialmente la prioridad debe ser el logro de la eficiencia, tomando como indicador fundamental la satisfacción del cliente, el incremento sostenido de este indicador va a repercutir en la eficiencia y en el desempeño de la organizacional, lo cual provocará a mediano y largo plazo el incremento de la efectividad en la gestión.

- **Beneficios a corto y mediano plazo:**
 - ✓ Reducción de costos. Se minimizan los costos de no conformidad.
 - ✓ Mayor posibilidad de evaluación de resultados y garantía de correcta utilización de los recursos.
 - ✓ Mejoramiento del clima organizacional. Menos conflictos internos y mayor interrelación entre diferentes áreas.
 - ✓ Planificación, organización y control de las acciones de formación profesional.
 - ✓ Medición de la satisfacción del cliente. Incremento de la satisfacción de los clientes.

- **Beneficios a largo plazo:**
 - ✓ Incremento en el número de clientes.
 - ✓ Incrementar las ventas.
 - ✓ Confianza en los productos de la institución.
 - ✓ Mejoraría en la imagen institucional y su credibilidad.

2.2.6. Gestión de calidad según autores

2.2.6.1. Gestión de calidad según Edwar Deming

Deming es el representante de gestión de calidad más conocido. El método de gestión de calidad que plantea Deming se fundamenta en 14 puntos surgidos como consecuencia de su experiencia consultora en empresas japonesas y americanas durante cuatro décadas. Estos puntos constituyen principios de cambio que las empresas deben adoptar si desean

sobrevivir a largo plazo y pueden aplicarse a cualquier tipo de empresa. Aunque estos puntos son fácilmente comprensibles para cualquier miembro de la empresa, su mensaje va dirigido especialmente a la alta dirección. Los puntos son los siguientes:

- 1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio:** El objetivo de este primer punto es ser competitivos, mantenerse en el negocio.
- 2. Adoptar la nueva filosofía:** El objetivo es eliminar el despilfarro, los defectos y la falta de productividad de las empresas.
- 3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad:** La inspección no es una opción válida en la mejora de la calidad por varias razones: Se realiza una vez finalizado el proceso, con lo cual la buena o mala calidad ya está el producto. Por realizar más inspecciones no se garantiza calidad. La inspección rutinaria no es fiable por el aburrimiento y la fatiga, y la inspección en masa suele ser costosa e ineficaz, pues no consigue una clara separación entre artículos buenos y malos.
- 4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio:** La utilización del precio como única variable para la decisión de compra de un producto, dejando de lado otras variables importantes como la calidad y el servicio, supone un cambio de mentalidad en el que no solo se debe analizar si los materiales cumplen con las especificaciones, sino también si cumplen con el proceso productivo.
- 5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio:** Para obtener una mejora de calidad se debe comenzar por el diseño de productos y servicios. Partiendo de las necesidades del cliente, la empresa debe fijar una idea que posteriormente se convertirá en planes, especificaciones y ensayos para hacerla llegar al consumidor; la alta dirección tiene un papel muy importante para la mejora de estos procesos que aparte de la motivación y el liderazgo es una mejor asignación de esfuerzo humano.

6. **Implantar la formación:** Muchos de los problemas que poseen las empresas se deben a la falta de comunicación de sus directivos y de los nuevos empleados. Una adecuada formación de los directivos se fundamenta en el conocimiento del funcionamiento de la empresa.
7. **Adoptar e implantar el liderazgo:** La función de la dirección debe ser el liderazgo y no la supervisión. El liderazgo debe consistir en ayudar a sus empleados a mejorar su comportamiento para conseguir una mayor calidad de producción, y a la vez que el personal se siente satisfecho. No se trata de perseguir a los trabajadores que cometan fallos, sino de buscar causas y ayudar a que las eviten.
8. **Desechar el miedo:** Para Deming un requisito fundamental para que el trabajo se haga bien es que los empleados no tengan miedo, entendido en el sentido de poseer seguridad. La manifestación de miedo o falta de seguridad puede realizarse de muchas maneras, por ejemplo, no expresando opiniones, no preguntando. En la eliminación de este miedo, tiene un papel importante el liderazgo de la dirección como medio para crear confianza entre el personal.
9. **Derribar las barreas entre las áreas de staff:** Se debe realizar un trabajo en equipo entre las funciones de todas las áreas involucradas.
10. **Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra:** Evitar la presión en los trabajadores para aumentar la productividad, con reglas amenazantes y lemas fuera de lugar, permitiendo que los trabajadores formulen sus propios lemas, así como evitar los slogans fraudulentos que no cumplan con la realidad interna de la empresa.
11. **Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y eliminar los objetivos numéricos para los directivos:** Eliminar las tasas de producción obligatorias hace que los empleados se sientan menos presionados y realicen su trabajo mecánicamente,

sin tomar en cuenta otros aspectos como la calidad y más si no se les proporcionan herramientas ni recursos necesarios para lograrlos.

- 12. Eliminar las barreras que impiden que la gente esté orgullosa de su trabajo:** La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso superar esas barreras.
- 13. Estimular la educación y la automejora de todo el mundo:** No basta con que la gente esté bien preparada, hay que seguir mejorando la educación.
- 14. Actuar para lograr la transformación:** Para ello la dirección debe actuar fomentando la realización de los pasos anteriores, involucrando y haciendo comprender a todo el personal el cambio, formando equipos de trabajo con personas de distintas áreas (Loréns & Fuentes, p.55-59, 2014).

Plantea un circuito de mejora continua llamado “Círculo PHVA” cuyos componentes son:

- **Planear.** La empresa define en dónde quiere estar en un tiempo determinado. Una vez hecho esto, se hace un diagnóstico de lo que se debe mejorar para alcanzar la meta y se establece un plan de trabajo.
- **Hacer.** Se lleva a cabo el plan junto con algún control que nos diga si se está cumpliendo. Para esto se puede usar por ejemplo la gráfica de Gantt en la que podemos medir las tareas y el tiempo.
- **Verificar.** Se comparan los resultados planeados con los que obtuvimos realmente. Lo que no se puede medir, no se puede mejorar en forma sistemática.
- **Actuar.** Cuando se logran los cambios esperados, se deben documentar para que queden de modo permanente.



Figura 2: Ciclo PHVA de Cruz Ramirez, 2016, pág. 12, recuperado de https://issuu.com/priscilaef/docs/historia_de_la_calidad_y_sistemas_d

El Círculo de Calidad se transforma en un proceso continuo de mejora, una vez que se logran los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo y no dejar de planear, hacer, verificar y actuar hasta resolver la problemática.

Deming planteó siete puntos o lo que él llama enfermedades mortales que puede sufrir la gerencia de una organización; estos puntos requieren un grado muy alto de involucramiento por parte de la dirección. Para esto se deben reconocer los errores y se debe estar convencido de que representan un verdadero obstáculo para la organización, estos puntos son:

- **Falta de constancia en los propósitos.** La constante variación de los lineamientos sólo produce confusión en el personal. Evidencia además la falta de compromiso de la dirección en la mejora continua.
- **Énfasis en las ganancias a corto plazo.** Sólo se toman decisiones para minimizar costos y obtener mayores utilidades, intentando compensar inútilmente problemas crónicos subyacentes.

- **Evaluación por rendimiento, clasificación según méritos.** Culpar al personal de los errores sólo puede generar conflictos internos, roces y afectar al trabajo en equipo y la sinergia.
- **Movilidad de los ejecutivos.** La alta rotación de gerentes de mandos altos y medios produce una inconstancia en los propósitos y objetivos.
- **Manejo de la compañía basándose solamente en las cifras visibles.** Si sólo nos basamos en las cifras visibles, en el estado financiero de una empresa, estamos perdiendo gran parte de activos que son intangibles. Sería extremadamente difícil de cuantificar el prestigio, la fidelidad del cliente o la capacidad del personal. Si el objetivo único es trabajar sobre las cifras visibles, a nivel financiero, la empresa está condenada al fracaso.
- **Costos médicos excesivos.** La falta de motivación del personal, la desidia, las malas condiciones de trabajo provocan inevitablemente un aumento de ausencias por enfermedades laborales (estrés, incapacidades). Esto representa un alto costo para la empresa.
- **Costo excesivo de garantías.** La falta de respuesta ante reclamos, quejas o garantías provoca una avalancha de desprestigio muy difícil de cuantificar. Debemos recordar un cliente que se queja es porque está disconforme, pero un cliente que no se queja no necesariamente está conforme. Sólo dejará de comprarnos y nos desprestigiará de manera exponencial con sus colegas. (Deming, 2015).

2.2.6.2. Gestión de calidad según Juran

Para Juran, la calidad se define como la adecuación al uso, se determina por dos conceptos: La adecuación del diseño del producto, es decir, la calidad del diseño; y el grado en que el producto es conforme con dicho diseño, es decir, la calidad de fabricación o de

conformidad. Juran considera que los principales problemas que presenta una empresa son la organización, la comunicación y la coordinación de funciones entre otros elementos humanos, para que un programa de calidad tenga éxito es fundamental la educación de todos los empleados.

La gestión de la calidad se realiza a través de tres procesos que se conocen como la trilogía de la calidad y que están interrelacionados entre sí:

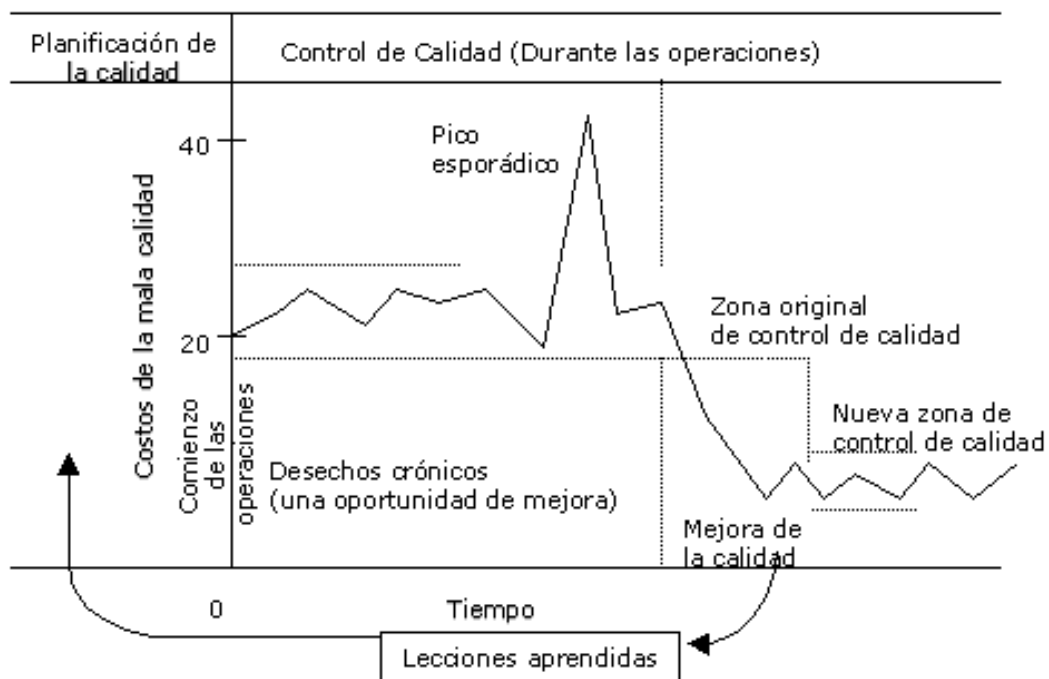


Figura 3. Trilogía de Juran de Sejer, 2015. Recuperado de <http://ctcalidad.blogspot.pe/2015/09/la-trilogia-de-juran.html>

1. **Planificación de la calidad:** Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Implica una serie de pasos:
 - ✓ Determinar quiénes son los clientes
 - ✓ Determinar las necesidades de los clientes.
 - ✓ Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades del cliente.
 - ✓ Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto.

✓ Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

2. Control de calidad: Es un proceso utilizado por el personal operativo como ayuda para alcanzar los objetivos del producto y del proceso, se compone de los siguientes pasos:

- Evaluar el comportamiento real de la calidad
- Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad
- Actuar sobre las diferencias.

3. Mejora de la calidad: Su objetivo es conseguir unos resultados de calidad a un nivel significativamente más alto que en periodos precedentes. (Loréns & Fuentes, p.61-62, 2014).

2.2.6.3. La gestión de calidad según Crosby

La idea central que aporta Crosby es que la calidad no cuesta, es gratis. Lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad, es decir, todas las acciones que resultan de no hacer las cosas bien la primera vez. Además, la calidad es una auténtica generadora de utilidad, ya que cada unidad monetaria que se deja de gastar por hacer algo mal se convierte en utilidad. Por tanto, no tiene sentido hablar de economía de la calidad, ya que siempre es más barato hacer las cosas bien a la primera. Para Crosby, la mejora de la calidad se basa en absolutos.

Los absolutos de la gestión de la calidad

Los absolutos de la calidad indican lo que es la calidad, que sistema es necesario para el logro, que estándar de realización y sistema de medición deben utilizarse.

1. El primer absoluto consiste en definir la calidad como el cumplimiento con los requisitos. Esto significa que la mejora de la calidad se alcanza haciendo que todo el mundo haga las cosas bien desde la primera vez. Los requerimientos son instrumentos de comunicación que indican a los empleados, proveedores y clientes que esperar o

hacer en distintas situaciones, y deben ser fijados por la dirección. Además, los directivos deben suministrar los medios necesarios para que los empleados puedan cumplir con dichos requisitos, así como dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal con la misma finalidad.

2. El segundo absoluto propone que el sistema para conseguir la calidad es la prevención. En muchas empresas, ya sean fabricantes o de servicios, las prácticas de calidad limitan a tareas de verificación o inspección. Estas actividades tienen un alto costo y cuentan con el inconveniente de realizarse una vez terminado el proceso. Por tanto, son procedimientos caros y pocos fiables para la obtención de calidad. Lo realmente necesario es la prevención, es decir, anticiparse a los problemas antes de que ocurran a través de la creación de actitudes y controles. Según Crosby, el secreto de la prevención está en observar el proceso y determinar las posibles causas de error. Tratando por separado los componentes de cada producto o servicio se pondrán eliminar las causas de los problemas.

3. El tercer absoluto señala que el único estándar de realización es cero defectos. Según Crosby, en las empresas se admite la posibilidad de cometer errores, pues se establecen niveles de calidad aceptables o un máximo de defectos permitidos. Para Crosby los errores se producen por dos factores: por falta de conocimiento y por falta de atención. En el primer caso el conocimiento puede medirse y corregir las deficiencias. En el segundo, se trata de un problema de actitud que la persona debe corregir. En cualquier caso, a través de formación y de un cambio en la mentalidad se puede conseguir el estándar de cero defectos, es decir, hacer las cosas bien a la primera.

4. El cuarto absoluto afirma que la calidad se mide por el costo de hacer las cosas mal. El costo de la calidad se divide en dos partes: precio del incumplimiento y precio del cumplimiento. El precio del incumplimiento de los requisitos son todos los gastos realizados por hacer las cosas mal, por ejemplo, corregir los pedidos de los vendedores, rectificar los productos, hacer frente a garantías, etc. El precio del cumplimiento, al contrario, es lo que la empresa gasta para que las cosas salgan bien, como los esfuerzos de prevención. Al calcular el precio de incumplimiento se pone de manifiesto la magnitud financiera de los problemas de calidad, los posibles beneficios de las acciones correctoras y permite seguir la evolución en el tiempo de la mejora de la calidad. Por tanto, no se trata de usarlo como una medida de contabilidad, sino para conseguir la atención de la dirección y proveer una base de medición en la mejora de la calidad.

Por otro lado, la vacuna de calidad de Crosby es una idea para representar la necesidad que tiene toda organización de prevenir la falta de conformidad con las especificaciones del producto. La vacuna deberá tener los siguientes ingredientes:

- **Integridad.** Todos en la organización deberán dedicarse a encontrar cuáles son los requisitos y necesidades de los clientes.
- **Sistemas.** La administración de calidad, la educación en calidad y en énfasis en la prevención de los defectos debe abarcar toda la compañía.
- **Comunicaciones.** Se debe contar con un suministro continuo de información que ayude tanto a identificar como a eliminar errores y desperdicios, con un programa de reconocimientos.
- **Operaciones.** Deberán ser tareas de rutina proveer de educación y capacitación a los empleados, y contar con procedimientos formales para identificar oportunidades de mejoramiento.

- **Políticas.** Definir políticas de calidad claras (Cruz, p.17,2016).

Plantea la noma cero defectos, la cual es una noma de desempeño, su lema es hacer las cosas bien desde la primera vez, esto significa concentrarse en evitar los defectos más que detectarlos y corregirlos.

2.2.6.4. Gestión de calidad según Garvin

Garvin dice que “si la Calidad debe ser gerenciada, debe ser primero comprendida”. En 1987, David A. Garvin publicó en la *Harvard Business Review* su famoso artículo *Competiendo en las Ocho Dimensiones de la Calidad*, en donde busca favorecer la comprensión del modo en que la Gestión de Calidad se puede aplicar en las empresas, tanto de manufactura como de servicios. Fue en esta publicación en la que él hizo la primera presentación de las Ocho Dimensiones, una estructura conceptual para la reflexión de lo que sería la calidad de un producto.

Las dimensiones de la calidad son elementos o factores que los clientes tienen en cuenta cuando evalúan la calidad de un producto (ya sea bienes o servicios). La perspectiva del cliente supone que no todos los consumidores perciben la misma calidad para un producto o servicio y que, por tanto, sus atributos no serán valorados de forma idéntica por todos. Según Garvin, son ocho dimensiones de calidad:

- **Prestaciones:** Son las características funcionales primarias del producto. Esta dimensión permite establecer comparaciones entre distintas marcas a través de la cuantificación de los atributos considerados.
- **Peculiaridades:** Es todo aquello que sirve de complemento, pero no es imprescindible para el funcionamiento básico de su producto. Al igual que las prestaciones, se trata de atributos objetivos susceptibles de ser medidos y que pueden provocar diferencias de calidad según las necesidades de cada usuario.

- **Fiabilidad:** Refleja la idea de que los productos deben satisfacer a los clientes durante todo el tiempo que sean usados. Se relaciona con la probabilidad de fallo de un producto dentro de un periodo determinado. Esta dimensión es importante porque a menos fiabilidad, mayores serán los costes de mantenimiento y los tiempos muertos por avería.
- **Conformidad:** Representa el grado en el que un producto o proceso cumple con las especificaciones establecidas para el mismo.
- **Durabilidad:** Es una dimensión muy relacionada a la fiabilidad. Se define como el tiempo de uso de un producto antes de que se averíe y sea preferible reemplazarlo por otro que seguir reparándolo. Por tanto, a mayor fiabilidad mayor durabilidad, dado que los costes de mantenimiento son menores y compensará no cambiarlo.
- **Servicio:** Es el aspecto intangible del producto, por ejemplo, la amabilidad, la profesionalidad, la rapidez, etc.
- **Estética:** Es una dimensión subjetiva del producto que hace referencia al aspecto, olor, sabor, tacto o sonido.
- **Percepción:** Es lo que, en última instancia, condiciona la evaluación de un cliente sobre la calidad del producto.

Con la utilización de estas dimensiones las empresas tienen la oportunidad de diferenciarse del resto y de mejorar su posición competitiva; permite que conozca qué aspectos de sus productos son más valorados por los clientes, comparar con los competidores a fin de determinar los puntos fuertes y débiles (Loréns & Fuentes, p. 27, 2014).

Para fines de este trabajo, se utilizaran las dimensiones de fiabilidad, conformidad y percepción, ya que van de acorde con la investigación.

2.2.7. Funciones de gestión de calidad

Existen algunas funciones necesarias para la gestión de la calidad, como lo menciona James, las cuales son: Planificación, organización, dirección, personal y control.

La planificación se orienta al futuro y crea las directrices para toda la organización, ofrece la capacidad de ser proactivo y anticipar futuros eventos y establecer las acciones necesarias para enfrentarse positivamente a ellos, es esencial para un eficaz y manejable proceso de mejora de la calidad. Los elementos clave que incluye son el análisis del entorno, misión de la calidad, establecimiento de la política de calidad, objetivos estratégicos de calidad, y planes de acción de la calidad.

La función de organización, es asegurar que la empresa satisface los objetivos de calidad que se ha fijado. Desarrollo de un entorno de trabajo claro, con tareas y responsabilidades que contribuyan a la actividad eficaz de una organización y dirigir el comportamiento de las personas, grupos y departamentos para realizar los objetivos fijados por la organización. Los elementos clave que incluye son la asignación de tareas y responsabilidades, desarrollo consciente de la segmentación de la organización en unidades específicas autónomas, desarrollo de requerimientos jerárquicos para facilitar la comunicación y órdenes, delegación y esfuerzos de coordinación.

En cuanto la función dirección, se hace hincapié en el término liderazgo, según James es un intento de influir en las actividades de los seguidores, a través de un proceso de comunicación hacia la consecución de algún o algunos objetivos. La función de dirección incluye los elementos clave que son: teorías de motivación, teorías de liderazgo, tipos de poder. De acuerdo con Longenecker, la tarea de un directivo ha pasado a ser la de un líder en aprendizaje.

La función de gestión de la calidad enfocada al personal, hace referencia al recurso humano y lo define como el proceso de diseño de las medidas y actividades de la fuerza de trabajo para mejorar la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la organización. Los elementos clave que

incluye son: trabajo en equipo, orientación en todas las áreas y niveles de actividad de la organización, cultura altamente orientada a las personas, orientación multidisciplinar, formación y desarrollo.

El control es un proceso que se utiliza para asegurar que se satisfacen los objetivos, por medio de la información obtenida de la ejecución real del proceso, es decir la información del proceso es comparada con los estándares esperados y posteriormente, se toman decisiones de acuerdo con el resultado de esta comparación. Los elementos clave que incluye son: herramientas de la gestión de la calidad, como: diagramas de flujo, hojas control, histogramas, diagramas causa efecto, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión, gráficos de control, diagramas de afinidad, diagramas de interrelación, diagramas de árbol, diagramas matriciales, matriz de análisis de datos, diagramas de flechas, gráfico del proceso de decisión del programa (Contreras, p.50, 2018).

2.2.8. Modelos normativos de gestión de calidad

La gestión de calidad, denominada también como Sistema de Gestión de la Calidad, es un conjunto de normas correspondientes a una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión, podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma (Cruz Ramiez, p.23, 2016).

Para alcanzar “buenos resultados”, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión. Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones. (Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, p.9, 2016).

2.2.8.1. Modelo de excelencia empresarial EFQM

La orientación hacia la obtención de resultados se ve refrendada a su vez por los fundamentos de los modelos de excelencia empresarial, como el modelo de la EFQM (European Foundation for Quality Management – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), este modelo reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. En esta línea, el modelo se fundamenta en que los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad (en definitiva, los diferentes grupos de interés) se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos (Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, p.11, 2016).

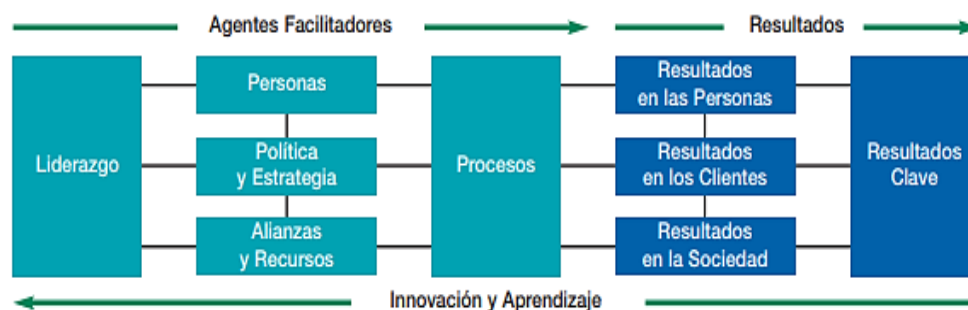


Figura 4. Modelo EFQM de Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, pág.15, 2016. Recuperado de <http://www.idi.es/images/Documents/guiagestionprocesos.pdf>

2.2.8.2. Familia de normas ISO 9000

Las normas ISO son modelos normativos de Gestión de calidad (Camison, Cruz, & Gonzales, p.80, 2006), el Organismo Internacional de Normalización (International Organization for Standardization, ISO) fue creado en 1947 con sede en Ginebra (Suiza). Una de las referencias más universalmente utilizada ha sido y es en la actualidad la familia de normas ISO 9000. Esta familia se compone de una serie de normas que permiten establecer requisitos y/o directrices relativos a un Sistema de Gestión de la Calidad.

En 1994 se terminó la primera revisión de las mismas (ISO 9000:1994) y luego se realizó una segunda revisión publicada en diciembre de 2000 (ISO 9000:2000). Posteriormente se realizó una actualización de la ISO 9000 (2005) y de la ISO 9001 (2008). En esta revisión importaba asegurar que las normas pudieran aplicarse a todo tipo y tamaño de organizaciones. Se intentaba también evitar la propagación de normas de sistemas de gestión de la calidad para sectores específicos. (PROMPERU, 2010).

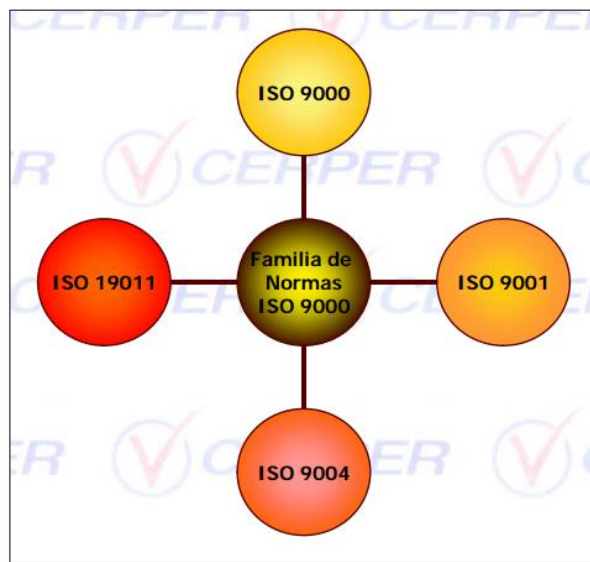


Figura 5. Familia de normas ISO 9000 de PROMPERU, pág. 24, 2010. Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=2F380AFA-88A8-4F69-A031-C10704728F74.PDF>

ISO 9000: Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario

Esta norma comprende los conceptos fundamentales relativos a los principios de gestión de calidad y tiene por objeto la descripción de los fundamentos del sistema de gestión de calidad, suministrar información y normalizar los términos y definiciones, por lo que va a constituir la base conceptual sobre la que se asientan las normas ISO 9001 e ISO 9004.

La familia de normas de ISO 9000 se sustenta en ocho principios de gestión de calidad:

1. **Enfoque al cliente.** Las organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas.
2. **Liderazgo.** Los líderes unifican la finalidad y la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a implicarse completamente en el logro de los objetivos organizacionales.
3. **Participación del personal.** El personal, con independencia del nivel de la organización en que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación permite que sus capacidades se usen para el beneficio de esta.
4. **Enfoque basado en procesos.** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando los recursos y actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque de sistema para la gestión.** Identificar, comprender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado mejora la eficiencia y efectividad de las organizaciones.
6. **Mejora continua.** La mejora continua debería ser un objetivo permanente en la organización.
7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.** Las decisiones efectivas se basan en el análisis de los datos y la información.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa favorece la capacidad de ambos para crear valor.

ISO 9001: Sistemas de gestión de calidad. Requisitos

Define los requisitos de un sistema de gestión de calidad aplicables a cualquier tipo de organización con independencia de su tamaño, tipología, industria, producto o servicio, actualmente la versión vigente es la norma ISO 9001:2015.

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

Describe un sistema de gestión de calidad, pero profundiza en los requisitos especificados por la norma ISO 9001. Debe considerarse como una guía para las organizaciones que, tras lograr la certificación, quieren dar un paso más en la mejora del sistema de calidad.

Los modelos o normas de referencia a las que se ha aludido anteriormente (familia ISO 9000 y modelo EFQM) promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en el sistema de gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las restantes partes interesadas (Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor, p.16, 2016)

Para efectos del presente trabajo, se desarrollará la norma ISO 9001:2008, ya que la empresa objeto de estudio logró dicha certificación.

2.2.9. ISO 9001:2008. Requisitos

La norma empleada para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad en la organización será la ISO 9001:2008, pues adopta un enfoque basado en procesos que brinda la ventaja de un control continuo sobre los vínculos de los procesos individuales desde su diseño, desarrollo y fabricación hasta la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos solicitados; adicionalmente incorpora el ciclo de Deming (PHVA). En el desarrollo de esta Norma Internacional, se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciadas en las Normas ISO 9000.

2.2.9.1. Enfoque basado en procesos

De entre los principios de gestión de calidad planteados en el ISO 9000, es uno de los que más influyen es el enfoque basado en procesos. Este principio sostiene que “Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como procesos” (Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, p.18, 2016).



Figura 6. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos de Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, p.16, 2016. Recuperado de <http://www.centrosdeexcelencia.com/wpcontent/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>

1. Responsabilidad de dirección

Este capítulo es una de las claves del éxito en la implantación del sistema de gestión de calidad. Para la implantación de un sistema no basta con que el directivo ordene su realización, sino que exige una tal que pasa por el conocimiento de la norma, de los principios de calidad, de los requerimientos, de la forma de hacer la documentación y de su puesta en práctica. Además, la dirección debe crear un clima donde todo el personal de la organización se encuentre implicado en el sistema de gestión de la calidad.

2. Gestión de los recursos

La dirección de la organización debe determinar y suministrar los recursos necesarios para la adecuada implantación del sistema. Así pues, la norma indica que se deben proporcionar recursos adecuados con la finalidad de aumentar la satisfacción del cliente, siendo estos recursos los siguientes:

- Recursos humanos: La organización debe identificar los puestos de trabajo que realizan actividades relacionadas con la calidad y determinar los requisitos necesarios que deben cumplir las personas para ocupar dichos puestos. Estos requisitos de competencia están referidos a la educación, formación, habilidades y experiencia que han de tener para desempeñar el puesto. Además, la organización establecerá un plan de formación encaminado a la mejora de las competencias del personal, plan que deberá contar con los correspondientes registros para cada persona y con una valorización de la eficacia del mismo. Por otro lado, junto a las competencias, es necesario hacer que el personal sea consciente de su papel en la organización y cómo sus actividades contribuyen a la consecución de los objetivos de calidad.
- Infraestructura: La infraestructura debe ser la adecuada para asegurar la conformidad del producto. La organización debe contar con un plan de mantenimiento de dicha infraestructura que la mantenga en condiciones óptimas de uso.
- Entorno de trabajo: La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo (factores físicos y humanos) necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

3. Realización del producto

En este proceso se tienen que describir todas las actividades necesarias para la realización del producto. La realización de un producto o la prestación de un servicio comprende todo un conjunto de tareas que la norma ISO exige que estén debidamente planificadas, quedando establecidos los requisitos del producto/servicio, los procesos necesarios para desarrollar dicho producto/servicio y el conjunto de actividades necesarias para su verificación. Además, como viene siendo habitual en la norma, todos los procesos y registros generados han de ser documentados.

La norma establece requisitos en los aspectos fundamentales del proceso de producción del producto o prestación del servicio, es decir: requisitos del cliente, diseño del producto, compra de materias primas, producción, y control.

El cliente constituye el punto de referencia del proceso, siendo el que especifica los requisitos que ha de poseer un producto/servicio para satisfacer sus necesidades, lo cual exige una comunicación fluida entre organizaciones y cliente con objeto de captar información sobre el producto, las posibles modificaciones y sus quejas. Por su parte, la organización debe asegurarse de que están definidos los requisitos del producto y que tiene capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

El proceso de diseño y desarrollo del producto/servicio debe estar perfectamente planificado y controlado, es decir, deben establecerse las etapas del diseño y desarrollo, los elementos de entrada del proceso y su adecuación, los resultados del proceso (los cuales deben cumplir con los requisitos establecidos por el cliente), el proceso de revisión del diseño y desarrollo (por medio del cual identificar los posibles problemas y las acciones necesarias) y, finalmente debe realizarse una verificación del proceso con objeto de determinar si todo ha sido desarrollado tal cual estaba establecido y si ello ha permitido alcanzar el objetivo de crear un producto/servicio que sea capaz de cumplir con los requisitos del cliente.

La producción y prestación del servicio requiere la previa planificación por parte de la organización de todos los aspectos relacionados.

Así pues, se debe contar con la información exacta sobre el producto/servicio, las instrucciones de trabajo para los operarios, el equipamiento necesario y adecuado; dispositivos de seguimiento y medición, y la existencia de procedimientos para la revisión y aprobación de los procesos de producción y prestación de servicios. Como ya viene siendo habitual, es evidente que todos los aspectos y los registros que se derivan de ellos deben quedar debidamente documentados.

4. Medición, análisis y mejora

A lo largo de todos los criterios anteriores, en la norma siempre se ha ido introduciendo aspectos dirigidos a la evaluación de las acciones, al análisis de estas y a la introducción de las medidas correctivas necesarias.

Bajo este último capítulo de la norma se establece que la organización debe poseer todos los sistemas de seguimiento, medición, análisis y mejora que sean necesarios para:

- Demostrar la conformidad del producto.
- Asegurarse de la conformidad del sistema de la calidad.
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Con respecto al seguimiento al sistema como tal, en la norma se indica que hay que prestar atención a los procesos y a los productos, haciendo el consiguiente seguimiento y medición.

Realizadas todas las mediciones necesarias, análisis de datos, auditorias y demás indagaciones, y detectadas las posibles deficiencias del sistema, la norma establece la introducción de medidas encaminadas a la mejora continua del sistema, proponiendo dos tipos de acciones:

- Acciones correctivas: Estas acciones van dirigidas a eliminar las causas de no conformidades existentes con el objetivo de que no vuelvan a ocurrir.

- Acciones preventivas: Van dirigidas a prevenir la ocurrencia de causas de no conformidades potenciales.

2.2.9.2. Beneficio del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008

- **Participación de la alta dirección**

ISO 9000 permite entrar en la filosofía y el vocabulario de las normas del sistema de gestión de calidad. Es una norma que nos ayuda a entender lo que es un sistema de gestión de calidad, sus principios y los términos generalmente utilizados.

Debido a las exigencias que impone la norma ISO 9001, las organizaciones suelen ver que los actores de la alta dirección se involucran más en el sistema de gestión de la calidad. La alta dirección tiene la obligación de participar en el diseño de la política de calidad y de los objetivos de calidad, debe revisar los datos del SGC y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que se cumplan los objetivos de calidad, establecer nuevas metas y lograr un progreso continuo.

Una vez implementado el sistema, la organización debe centrarse en el cumplimiento de los objetivos de calidad. La alta dirección recibe información de manera constante, de modo que puede ver los progresos (o la falta de progresos) hacia el cumplimiento de los objetivos, lo que le permitirá tomar las medidas apropiadas. Luego, se lleva a cabo el proceso de evaluación organizado y se implementa un mecanismo de supervisión del desempeño, teniendo en cuenta los objetivos. De este modo, es posible tomar las medidas necesarias de acuerdo con los resultados.

- **Impacto en la productividad**

El aumento de la productividad se alcanza tras la evaluación inicial y la consiguiente mejora de los procesos que se producen durante su implementación, así como también de la mejora en la capacitación y calificación de los empleados. Al disponer de mejor documentación y de un control de los procesos, es posible alcanzar una estabilidad en el desempeño, reducir la cantidad de desperdicio y evitar la repetición del trabajo. Los gerentes reciben menos llamadas por problemas durante las noches ya que los empleados cuentan con más información para resolverlos por sí mismos.

- **Cientes satisfechos**

El grado de satisfacción cliente aumenta debido a que los objetivos que se establecen toman en cuenta sus necesidades. La empresa toma consciencia de la importancia de la opinión de sus clientes, de los requisitos cliente, los cuales analiza con el objeto de lograr una mejor comprensión de sus necesidades. Los objetivos se adaptan de acuerdo a esta información y la organización se vuelve más centrada en el cliente. Cuando los objetivos se concentran en el cliente, la organización dedica menos tiempo a los objetivos individuales de los departamentos y más tiempo a trabajar en conjunto para cumplir con las necesidades de los clientes (VINCA, 2017).

2.2.10. ISO 9001: 2015

Fue publicada el pasado 15 de septiembre de 2015. Esta es la primera revisión importante de la norma desde el año 2000 y, ha sido desarrollada basándose en los retos empresariales a los que se enfrentan las empresas de cualquier tamaño y sector hoy en día.

2.2.10.1. Diferencias con la versión 2008

- La norma ISO 9001:2015 presenta un enfoque preventivo mediante la realización de un Análisis de Riesgos y Oportunidades, lo que hace que desaparezcan las acciones preventivas.
- Mejorar el enfoque de los procesos.
- Se debe incluir el concepto de partes interesadas. La norma ISO 9001:2015 define dicho concepto como las personas o empresas que puede afectar, verse afectadas por, o perciben a sí mismos a ser afectados por una decisión o actividad de su empresa, por ejemplo los proveedores, los usuarios finales, etc. La ISO 9001:2008 solo se enfocaba en el cliente.
- Un nuevo esquema común para la organización y el contenido de la norma.
- Se elimina la necesidad que tiene de utilizar el manual de calidad y de representar a la dirección (la dirección debe participar en las auditorías).
- Se acentúan los términos “eficacia” y “riesgo”. Se pide que las empresas identifiquen el contexto en el que operan y localicen los riesgos y las oportunidades que tiene que ser tratadas.
- Se introduce el concepto de gestión de cambio.
- Los registros y los documentos pasan a llamarse “información documentada”.

- Se realiza un refuerzo en el enfoque por procesos. Por lo que se amplía el concepto de cliente.

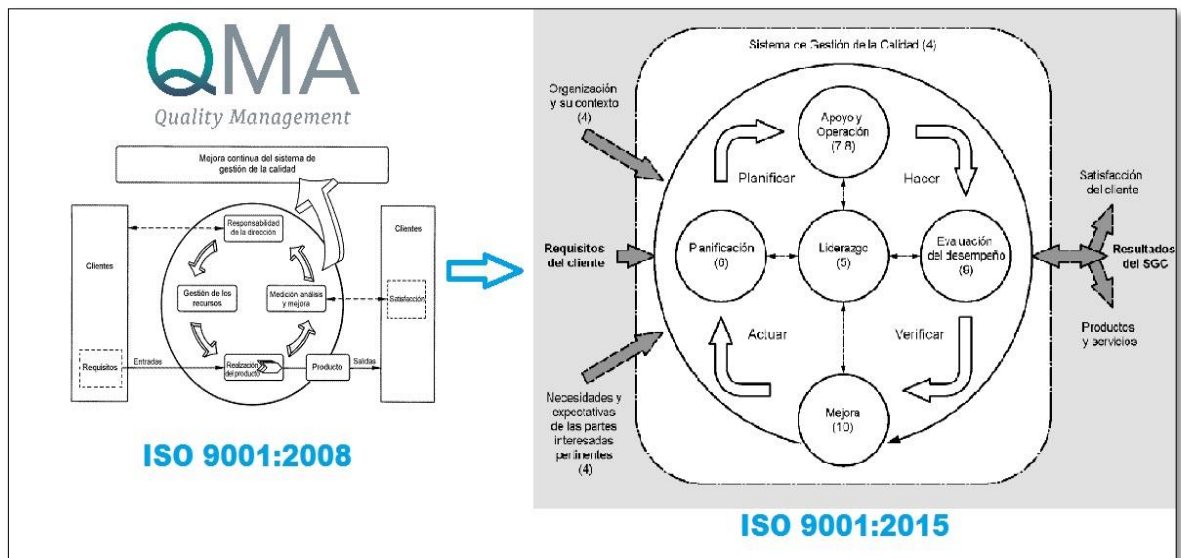


Figura 7. Diferencia entre ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015 de QMA Consultores, 2015. Recuperado de <https://qmaconsultores.blog/2015/12/05/evolucion-grafica-de-la-nueva-iso-90012015/>

Como se observa en la imagen el Ciclo de Deming se incluye en ambas versiones, en relación a los puntos que las desarrollan.

El liderazgo ha pasado a ocupar un papel central y preponderante a nivel gráfico, situándose en el centro del diagrama e interconectado con todas las fases (Planificar, Hacer, Analizar y Mejorar), pues efectivamente para que la calidad y la orientación al cliente se implanten en una organización no basta con “designar” a un “responsable de calidad”, sino que la Alta Dirección debe liderar, desde su propio comportamiento diario, este enfoque en la organización.

2.3. Definición de términos básicos

- **Gestión:** “es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (Heredia, p.4,2018)
- **Gestión de calidad:** “es el conjunto de procedimientos, documentaciones, conocimientos del personal y actuaciones orientados a garantizar la calidad de sus productos” (Loréns & Fuentes, p.40, 2014).
- **Calidad:** “es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad, a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado. La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionario. (ISO 9001:2015, 2016)
- **Enfoque al cliente:** “las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes (NC/ISO 9000:2005).
- **Evaluación:** “Proceso utilizado para verificar o medir el impacto de otros procesos en base al cumplimiento de objetivos de otros procesos en base al cumplimiento de objetivos preestablecidos” (Carbajal, Valls, Lemoine, & Alcívar, p. 123, 2017)
- **Excelencia empresarial EFQM:**

(European Foundation for Quality Management – Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), este modelo reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos (Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, p.11, 2016).
- **Indicador:** “Es el parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficiencia o eficacia de los procesos” (Carbajal, Valls, Lemoine, & Alcívar, p. 123, 2017).

- **Liderazgo:** “Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse” (NC/ISO 9000:2005).
- **Participación del personal:** “El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización” (NC/ISO 9000:2005).
- **Proceso:** “Es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos” (Carbajal, Valls, Lemoine, & Alcívar Calderón, p. 22, 2017).
- **Productividad:** “Se refiere a la medida de eficiencia en el uso de los recursos”. (Carbajal, Valls, Lemoine, & Alcívar, p. 61, 2017).
- **Sistema:** “Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan” (ISO 9000:2000,3.2.1).

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL OBJETIVO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA

3.1. Primer objetivo específico

Explicar la situación de la fiabilidad en la gestión de calidad del proceso de desembolso de crédito de CRAC Raíz S.A. – Agencia Villa El Salvador: 2017.

Para explicar la situación de la fiabilidad en la gestión de calidad, se definirá esta dimensión según el contexto del proceso de desembolso de CRAC Raíz – Agencia Villa El Salvador.

Se había definido como fiabilidad, según las ocho dimensiones de Garvin, como la idea de que los productos deben satisfacer a los clientes durante todo el tiempo que sean usados. Esta dimensión es importante porque a menos fiabilidad, mayores serán los costes de mantenimiento y los tiempos muertos por avería (Loréns & Fuentes, p.27, 2014).

En CRAC Raíz, en el proceso de desembolso y la fiabilidad, se desarrolla de la siguiente manera y de acuerdo a el enfoque basado en procesos de la norma ISO 9001:2008.



Figura 8. Mejora continua del sistema de gestión de la calidad de Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, , pág. 22, 2016, Recuperado de <http://www.centrosdeexcelencia.com/wpcontent/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>

- La Responsabilidad de dirección: sostiene que no basta con que el directivo ordene su realización, sino que exige una tal que pasa por el conocimiento de la norma, de los principios de calidad, de los requerimientos, de la forma de hacer la documentación y de su puesta en práctica (Loréns & Fuentes, p. 232, 2014).

En la agencia de Villa El Salvador de CRAC Raíz, la falta de experiencia por parte del administrador es un aspecto importante en el desarrollo de esta dimensión, por aspectos que me mencionan a continuación:

- Edward Deming en su planteamiento de las 7 enfermedades que aqueja a una buena gestión menciona al énfasis en las ganancias a corto plazo; es decir, sólo se toman decisiones para minimizar costos y obtener mayores utilidades (Deming, 2015).

En la agencia de Villa El Salvador de CRAC Raíz, muchas veces por llegar a metas establecidas o por mayor afinidad del administrador con algunos de los asesores no se revisa el expediente de crédito para su aprobación, tampoco la visita pre desembolso correspondiente.

- Crosby se basa en absolutos de calidad, en el segundo absoluto propone que el sistema para conseguir la calidad es la prevención. En muchas empresas, ya sean fabricantes o de servicios, las prácticas de calidad limitan a tareas de verificación o inspección, el cual es poco fiable para la obtención de calidad. Lo realmente necesario es la prevención, es decir, anticiparse a los problemas antes de que ocurran a través de la creación de actitudes y controles (Loréns & Fuentes, p. 65-66, 2014).

Se podría decir que de nada sirve la inspección o visita post desembolso, ya que el dinero lo tiene el cliente y se corre el riesgo del incumplimiento de destino de crédito.

Con la aprobación de créditos sin supervisión pre desembolso, se corre el riesgo que este crédito sea utilizado para otros fines no indicados al asesor, y el cual podría ser utilizado para lavado de activos entre otras actividades ilícitas; al no conocer la historia de ese crédito tiene la posibilidad de caer en mora, ya que fue otorgado por el simple hecho de lograr las metas

establecidas. La agencia Villa El Salvador a nivel de Lima Sur es la que tiene el ratio de mora más elevado, como se aprecia en el siguiente gráfico:

AGENCIAS LIMA SUR	Cartera colocaciones		Cartera Atrazada		Ratio de mora	
	31-dic-17	Dif-entre mes	31-dic-17	Dif-entre mes	31-dic-17	Dif-entre mes
AG. VILLA EL SALVADOR	S/. 31,128,857.00	S/. -471,910.00	S/. 2,969,008.00	S/. 196,012.00	9.54%	0.63%
AG. SAN JUAN DE MIRAFLORES	S/. 26,872,453.00	S/. -270,484.00	S/. 1,515,997.00	S/. 89,705.00	5.64%	0.33%
AG. VILLA MARIA DEL TRIUNFO	S/. 2,064,757.00	S/. 402,815.00	S/. 43,544.00	S/. 882.00	2.11%	0.04%

Figura 9. Indicador de mora en CRAC Raíz - Lima Sur de Reporte de morosidad institucional Raíz. Elaboración propia.

Como se aprecia en la figura anterior el ratio de mora al finalizar el año ha sido de 9.54%, teniendo un incremento respecto al mes de noviembre de 0.63%, esto perjudica a la agencia en su rentabilidad, ya que se estarían centrando más en recuperar créditos morosos y no en colocaciones, lo cual significa peligro para la agencia, ya que corre el riesgo de que sea cerrada.

3.2. Segundo objetivo específico

Argumentar la situación de la conformidad en la gestión de calidad del proceso de desembolso de crédito de CRAC Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador: 2017.

Para argumentar la situación de la conformidad en la gestión de calidad, se definirá esta dimensión para poder sustentarla en base a las normativas de la empresa en el contexto del proceso de desembolso de CRAC Raíz – Agencia Villa El Salvador.

Se había definido como conformidad, según las ocho dimensiones de Garvin, como el grado en el que un producto o proceso cumple con las especificaciones establecidas para el mismo (Loréns & Fuentes, p. 28, 2014).



Figura 10. Mejora continua del sistema de gestión de la calidad de Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor, pág. 22, 2016. Recuperado de <http://www.centrosdeexcelencia.com/wpcontent/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>

- Realización del producto: Sostiene que se tienen que describir todas las actividades necesarias para la realización del producto, estas deben estar debidamente planificadas, quedando establecidos los requisitos del producto/servicio, los procesos necesarios para desarrollar dicho producto/servicio y el conjunto de actividades necesarias para su verificación. Además, como viene siendo habitual en la norma, todos los procesos y registros generados han de ser documentados (Loréns & Fuentes, p. 236, 2014).

CRAC Raíz cuenta con un sistema llamado “Intranet”, donde se encuentran todas las normas vigentes para conocimiento de todos los trabajadores; tales como:

- Política de créditos.
- Manual de créditos.
- Reglamento de aprobación de créditos.
- Manual de organización y funciones.

Toda actividad realizada se debe hacer en base a la normativa vigente. Esta establecido un proceso de desembolso, según la normativa se debe desarrolla de la siguiente manera:

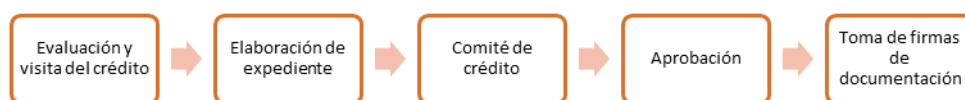


Figura 11. Procedimiento de desembolso según normativa de Procedimiento Institucional Raíz. Elaboración propia.

Según normativa, cuando el cliente hace la entrega de sus documentos, se procede a la evaluación de su calificación en el sistema financiero y se realiza la visita al domicilio y negocio (dependiendo la actividad económica) del cliente.

Luego se elabora el expediente de crédito siguiendo el orden de documentos exigidos por la normativa para que, posteriormente, lo revise el comité de crédito, el cual lo conforman como mínimo tres asesores, es aquí donde se hacen las observaciones y se determina la viabilidad del crédito sometido a diferentes criterios.

Una vez levantadas las observaciones el administrador aprueba el crédito para luego llevar el expediente de crédito para su desembolso correspondiente.



Figura 12: Procedimiento de desembolso en agencia Villa el Salvador de Procedimiento Institucional Raíz. Elaboración propia.

En la agencia Villa El Salvador, una vez el cliente entrega sus documentos (no siempre entrega la documentación completa), se hace la evaluación; rara vez se realiza la visita correspondiente.

Se elabora el expediente de crédito y este es expuesto al administrador, el cual por falta de tiempo, ya que son varios créditos por aprobar, omite muchas puntos importantes como por ejemplo el orden de los requisitos exigidos por normativa, cuando se aprueba el crédito se lleva

el expediente al personal de operaciones para su desembolso, el cual no es inmediato por documentos por regularizar.

Como se puede apreciar existe una gran diferencia entre los dos procedimientos. Uno de los puntos que se omiten con respecto a la normativa es la presencia de un comité de crédito, el cual ayudaría a la descentralización de tareas al administrador, ya que el crédito puede ser aceptado o rechazado y la documentación se revisaría con calma. A veces el personal de operaciones hace la revisión de los documentos en el expediente de crédito, esta revisión no corresponde a sus funciones, pero lo realizan para evitar sanciones futuras u observaciones de auditoría.

3.3. Tercer objetivo específico

Relatar la situación de la percepción en la gestión de calidad del proceso de desembolso de crédito de CRAC Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador: 2017.

Para relatar la situación de la percepción en la gestión de calidad, se definirá esta dimensión para poder relatarla en el contexto del proceso de desembolso de CRAC Raíz – Agencia Villa El Salvador.

Se había definido como percepción, según las ocho dimensiones de Garvin, como lo que, en última instancia, condiciona la evaluación de un cliente sobre la calidad del producto (Loréns & Fuentes, p. 28, 2014).

- Edward Deming, una de las 7 enfermedades que aqueja a la dirección es el costo excesivo de garantías, lo que implica la falta de respuesta ante reclamos, quejas provoca una avalancha de desprestigio muy difícil de cuantificar. Debemos recordar un cliente que se queja es porque está disconforme, pero un cliente que no se queja no necesariamente está conforme. Solo dejará de comprarnos y nos desprestigiará de manera exponencial con sus colegas (Deming, 2015).

En la agencia Villa El Salvador, el cliente suele quejarse de la demora en la atención de su crédito o demoras en el desembolso. Lo primero originado muchas veces por la inexperiencia del asesor de negocios y la demora en el desembolso de crédito por errores en la documentación anteriormente mencionados; algunos optan por esperar y otros por retirarse y no desembolsar, lo cual perjudica a la agencia.



Figura 13. Mejora continua del sistema de gestión de la calidad de Beltran, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor, pág. 22, 2016, recuperado de <http://www.centrosdeexcelencia.com/wpcontent/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>

- **Gestión de recursos:** La norma indica que se deben proporcionar recursos adecuados con la finalidad de aumentar la satisfacción del cliente, siendo estos recursos los siguientes:
 - Recursos humanos: relacionado a la formación, habilidades y experiencia que han de tener para desempeñar el puesto.
 - Infraestructura: debe ser la adecuada para asegurar la conformidad del producto.
 - Entorno de trabajo: determinar y gestionar el ambiente de trabajo (factores físicos y humanos) (Loréns & Fuentes, p. 234, 2014).

El proceso de desembolso en CRAC Raíz, es un proceso fundamental para la empresa, ya que de esto depende el crecimiento de cartera de clientes y colocaciones de crédito de la

empresa. La calidad percibida por el cliente, puede conllevar a dos cosas: si su percepción fue buena, podrá recomendar a la empresa, y se llevará una buena imagen, de lo contrario se llevará una mala imagen y puede presentar alguna queja o reclamo.

La agencia Villa El Salvador es la que más ha perdido clientes a nivel de Lima Sur cerrando el año con -11 clientes, lo cual se espera recuperar este año.

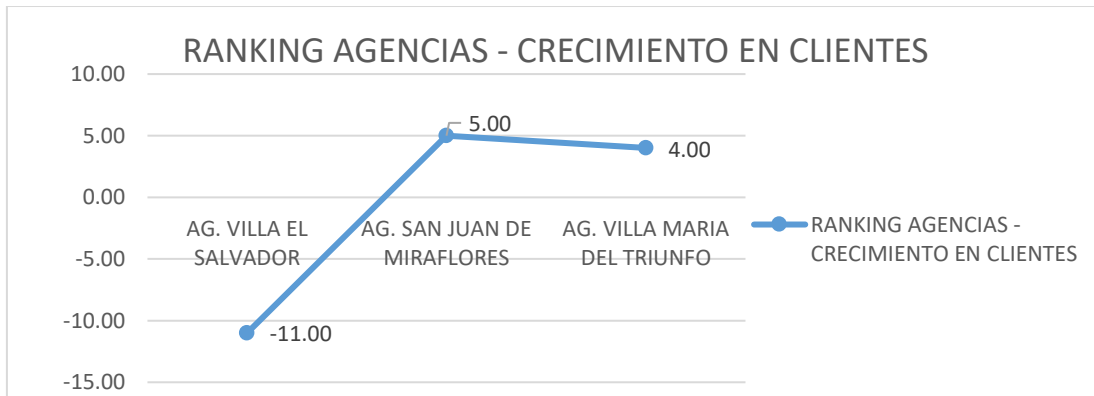


Figura 14. Ranking agencias Lima Sur - Crecimiento de clientes de Reporte de crecimiento institucional Raíz. Elaboración propia.

Crosby nos habla de absolutos de calidad, el primer absoluto nos habla de que los directivos deben suministrar los medios necesarios para que los empleados puedan cumplir con dichos requisitos, así como dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal con la misma finalidad. (Loréns & Fuentes, p. 65, 2014)

El cliente se llevará una percepción de la calidad de atención de acuerdo a la infraestructura observada, es decir: local limpio, la imagen que el personal proyecte y la rapidez con la que es atendido. En CRAC Raíz, usualmente el sistema utilizado para el desarrollo de las tareas es lento, las computadoras usadas en ocasiones se tornan lentas, ya sea por mantenimiento o por el mismo sistema utilizado; muchas veces, se carece se materiales de oficina, para lo cual se recurre al uso de caja chica de la empresa, el cual puede ser aprobado o denegado.

El cliente tiende a incomodarse cuando se demoran en atenderlo, o cuando ve que su expediente de crédito es devuelto debido a irregularidades en la documentación. También

genera una gran incomodidad cuando demoran en atender su solicitud de crédito, teniendo muchas veces que insistir al asesor para que puedan atenderlo.



Figura 15. Tiempo de otorgamiento de crédito - Agencias Lima Sur. de Reporte de tiempo de otorgamiento de crédito Raíz. Elaboración propia.

Como se aprecia en el gráfico anterior, la agencia de Villa El Salvador tiene un tiempo de otorgamiento de crédito moderado de 1.73, lo que equivale a un día y medio para la atención de un crédito.

Aunque parezcan aspectos que se pueda manejar internamente, cuando el cliente se encuentra en la agencia, puede percibir los problemas que se presentan; muchos de ellos optan por no desembolsar su crédito, lo cual ocasiona pérdidas, otros sin embargo, cuando todo está conforme, recibe una atención rápida y se lleva una buena imagen de la empresa.

3.4. Desarrollo de objetivo principal

Describir la situación de la gestión de calidad en el proceso de desembolso de crédito de CRAC Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador: 2017.

Para describir la situación de la gestión de calidad, se definirá y se tomará en cuenta el desarrollo de los objetivos específicos, además del enfoque basado en procesos de la norma ISO 9001:2008 en el contexto del proceso de desembolso de CRAC Raíz – Agencia Villa El Salvador, periodo 2017.

Se entiende por gestión de calidad como “el conjunto de procedimientos, documentaciones, conocimientos del personal y actuaciones orientados a garantizar la calidad de sus productos” (Loréns Montes & Fuentes Fuentes, p. 39, 2014).

El desarrollo de los objetivos específicos da una idea del panorama de la gestión de calidad llevado a cabo en CRAC Raíz agencia Villa El Salvador; tomando en cuenta el enfoque basado en procesos de la norma ISO 9001:2008, se desarrolla lo siguiente:

- **Responsabilidad de dirección:** No solo es ordenar, sino hacer que las cosas se cumplan de acuerdo a las normas establecidas. De acuerdo con lo desarrollado, se evidencia la falta de experiencia por parte del administrador, ya que, al no cumplir con la normativa ya establecida, los asesores de negocio no la cumplirán porque ven en el administrador un respaldo ante cualquier queja o reclamo, ya sea por parte de sus clientes, o por parte del personal de operaciones al momento del desembolso.
- **Gestión de recursos:** Si bien cada colaborador cuenta con una computadora para realizar sus funciones, muchas veces el sistema con el que trabaja la empresa se torna lento, al igual que las computadoras, lo que hace que la aprobación y desembolso del crédito demore un tiempo considerable e impida una atención rápida al cliente. La infraestructura siempre está limpia y ordenada, al igual que el espacio de trabajo de asesores y personal de operaciones, el espacio de trabajo del administrador suele ser un poco desordenado por la cantidad de expedientes por aprobar y supervisar post – desembolso, además de otras documentaciones para el desarrollo de otras funciones, en ocasiones pueden faltar útiles de oficina los que fueron proporcionados determinada fecha, pero no se cuidaron, hay solo dos impresoras para abastecer a todo el personal; otro punto importante es el mal uso del dinero de caja chica de la empresa, ya que es usado para fines personales.

Muy aparte de la infraestructura y lo material se tiene otro recurso el cual es el conocimiento y la experiencia; hay asesores que vienen de otras entidades financieras, por ende, están acostumbrados a otra manera de trabajar, no hay una rápida adaptación. Por otra parte, asesores con poca experiencia, lo que ocasiona retrasos en la atención del crédito y la omisión de documentos importantes como requisitos, el cual un asesor sin experiencia no los consideró al momento de armar el expediente.

- **Realización de producto:** CRAC Raíz cuenta con un conjunto de normas, manuales, políticas, procedimientos proporcionados a sus trabajadores en su sistema llamado Intranet, este conjunto de normas no es del todo respetado en la agencia Villa el Salvador.
- **Medición:** Se realizan las supervisiones post-desembolso de algunos créditos enviados por la jefatura; además, cada asesor es responsable de hacerle seguimiento a su cartera de clientes para evitar la mora.

Muy aparte de eso, se hacen reuniones con los administradores de cada agencia para informar y detallar el nivel de colocaciones obtenidos en el mes; además se realiza la reunión mensual de agencia donde se expone las nuevas metas establecidas y los problemas encontrados en el desarrollo del mes.

Generalmente, en la agencia de Villa El Salvador, se exponen los mismos problemas todos los meses respecto al desembolso, se proponen acciones correctivas, pero solo queda en palabras.

3.5. Metodología

- **Tipo:** La investigación es de tipo aplicada.
- **Nivel:** La investigación es de nivel descriptivo.

3.5.1. Universo y muestra de investigación

- **Universo:** 20 trabajadores de agencia.
 - **Muestra:** 17 colaboradores (13 asesores y 4 colaboradores del área de operaciones).
-
- **Instrumentos de recopilación:**
 - Cuestionario:** Permitirá conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre la gestión de calidad en el proceso de desembolso de la Agencia Villa El Salvador.
 - Observación:** Es para poder reunir información y saber lo que sucede.
 - **Organización de datos:** Los datos se organizaron utilizando “Excel” para poder medir los resultados de las encuestas.
 - **Producción de resultados:** Los resultados se presentan con cuadros y gráficos, narrando uno por uno los resultados.

3.5.2. Resultados obtenidos del cuestionario

PREGUNTA N° 1

¿Demuestra usted tener conocimiento de la certificación de calidad alcanzada por la empresa?

Tabla 1

¿Demuestra usted. tener conocimiento de la certificación de calidad alcanzada por la empresa?

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	6	35%
A veces	0	0%
Nunca	11	65%

Nota: Elaboración propia.

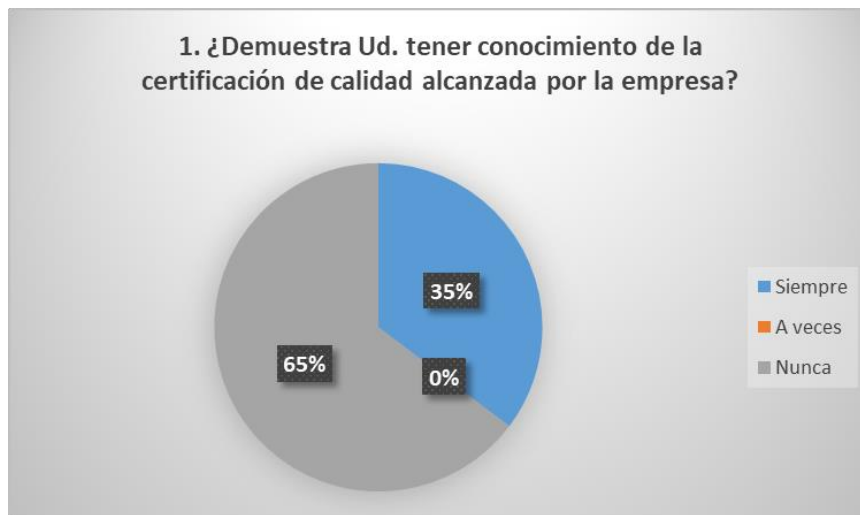


Figura 16. ¿Demuestra usted. tener conocimiento de la certificación de calidad alcanzada por la empresa?
Elaboración propia.

Del total de encuestados, el 65% que equivale a 11 trabajadores no demuestran tener conocimiento de la certificación de calidad ISO 9001 alcanzada por la empresa, mientras que el 35% equivalente a 6 trabajadores si demuestran estar informados de esta certificación.

PREGUNTA N° 2

¿Demuestra usted. tener conocimiento de las políticas y procedimientos de la empresa?

Tabla 2

¿Demuestra Ud. tener conocimiento de las políticas y procedimientos de la empresa?

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	10	59%
A veces	0	0%
Nunca	7	41%

Nota: elaboración propia.

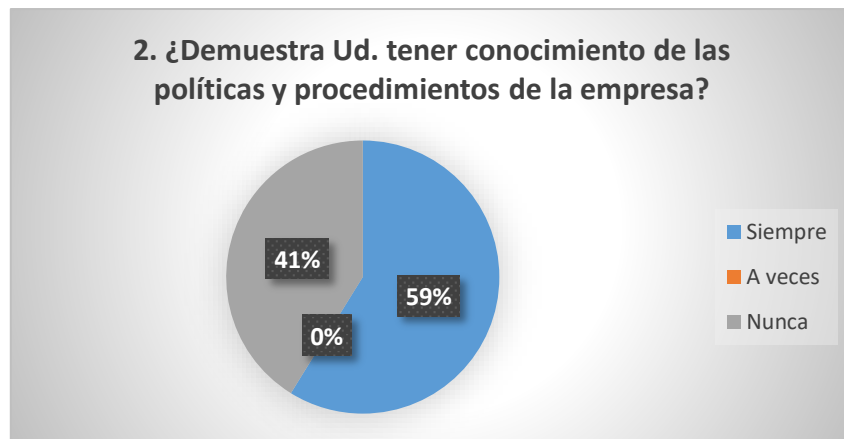


Figura 17. ¿Demuestra usted. tener conocimiento de las políticas y procedimientos de la empresa?
Elaboración propia.

Del total de encuestados, el 59% que equivale a 10 trabajadores demuestran conocer la normativa de la empresa, mientras que el 41% equivalente a 7 trabajadores no demuestran conocer la normativa de la empresa.

PREGUNTA N°3

¿Consideras que el administrador hace una buena gestión en la agencia?

Tabla 3

¿Consideras que el administrador hace una buena gestión en la agencia?

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	3	18%
A veces	9	53%
Nunca	5	29%

Nota: elaboración propia.

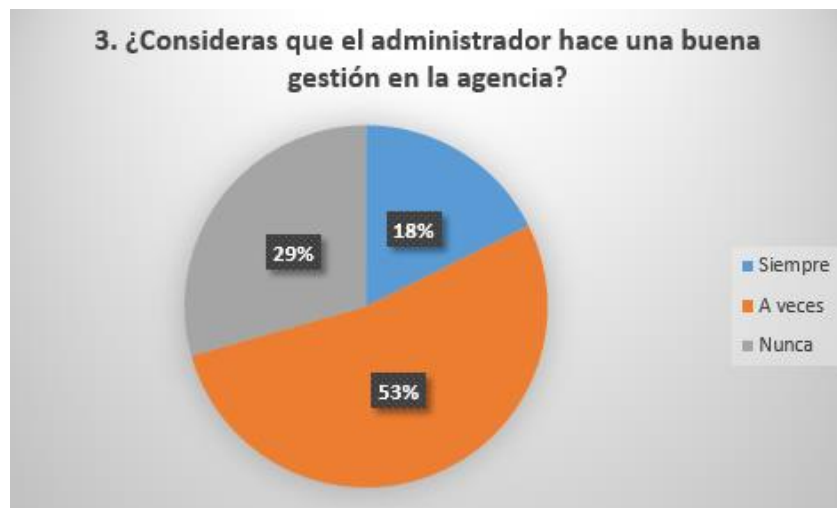


Figura 18. ¿Consideras que el administrador hace una buena gestión en la agencia?
Elaboración propia.

Del total de encuestados, el 18% equivalente a 3 colaboradores consideran que el administrador hace una buena gestión en el tiempo que lleva en la empresa, el 53% equivalente a 9 trabajadores consideran que su gestión es regular, mientras que el 29% no está conforme con su gestión.

PREGUNTA N°4

¿Se respeta el proceso de desembolso planteado en la normativa de la empresa?

Tabla 4

¿Se respeta el proceso de desembolso planteado en la normativa de la empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	12%
A VECES	8	47%
NUNCA	7	41%

Nota: elaboración propia.



Figura 19. ¿Se respeta el proceso de desembolso planteado en la normativa de la empresa?
Elaboración propia.

Del total de encuestados, el 12% equivalente a 2 colaboradores indican que si se respeta el proceso de desembolso planteado según normativa, el 47% equivalente a 8 trabajadores consideran que solo a veces se cumple, mientras que el 41% equivalente a 7 trabajadores indican que no se cumple con dicho proceso según normativa.

PREGUNTA N° 5

¿Se respeta y cumple la política y normativa planteada por la empresa?

Tabla 5

¿Se respeta y cumple la política y normativa planteada por la empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	12%
A VECES	6	35%
NUNCA	9	53%

Nota: elaboración propia.

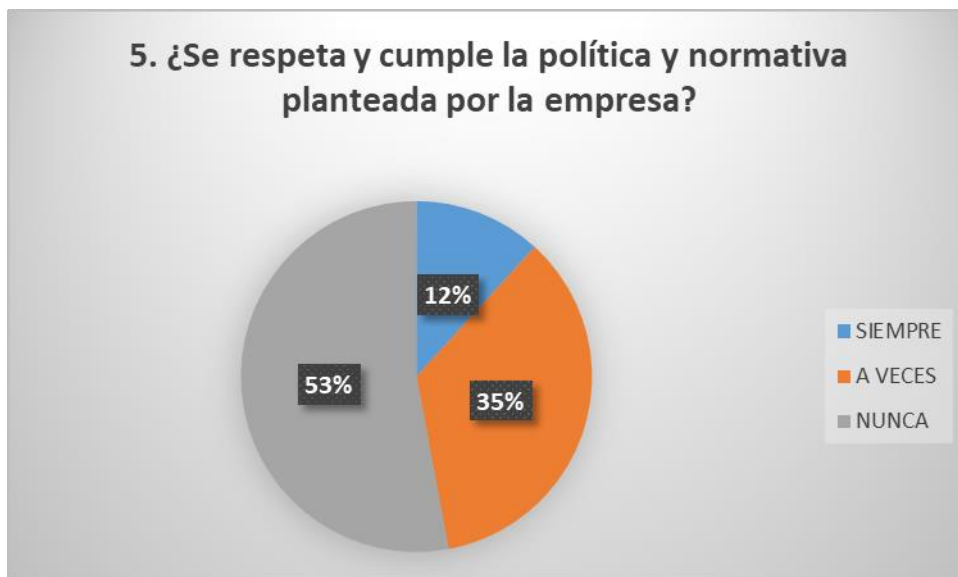


Figura 20. ¿Se respeta y cumple la política y normativa planteada por la empresa?
Elaboración propia.

Del total de encuestados, el 12% equivalente a 2 colaboradores indican que si se respeta y cumple la normativa de la empresa, el 35% equivalente a 6 trabajadores consideran que solo a veces se cumple, mientras que el 53% equivalente a 9 trabajadores indican que no se cumple la normativa.

PREGUNTA N° 6

¿Tiene facilidad para acceder a la normativa de la empresa?

Tabla 6

¿Tiene facilidad para acceder a la normativa de la empresa?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	88%
A VECES	2	12%
NUNCA	0	0%

Nota: elaboración propia.



Figura 21. ¿Tiene facilidad para acceder a la normativa de la empresa? Elaboración propia.

Del total de encuestados, el 88% equivalente a 15 colaboradores indican que siempre tienen el acceso a la normativa, el 12% equivalente a 2 trabajadores consideran que solo a veces puede acceder a la normativa de la empresa, mientras que ninguno considera que no se puede acceder a la normativa.

PREGUNTA N°7

¿Ha percibido incomodidad del cliente al momento de la atención y desembolso de crédito?

Tabla 7

¿Ha percibido incomodidad del cliente al momento de la atención y desembolso de crédito?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	29%
A VECES	11	65%
NUNCA	1	6%

Nota: elaboración propia.

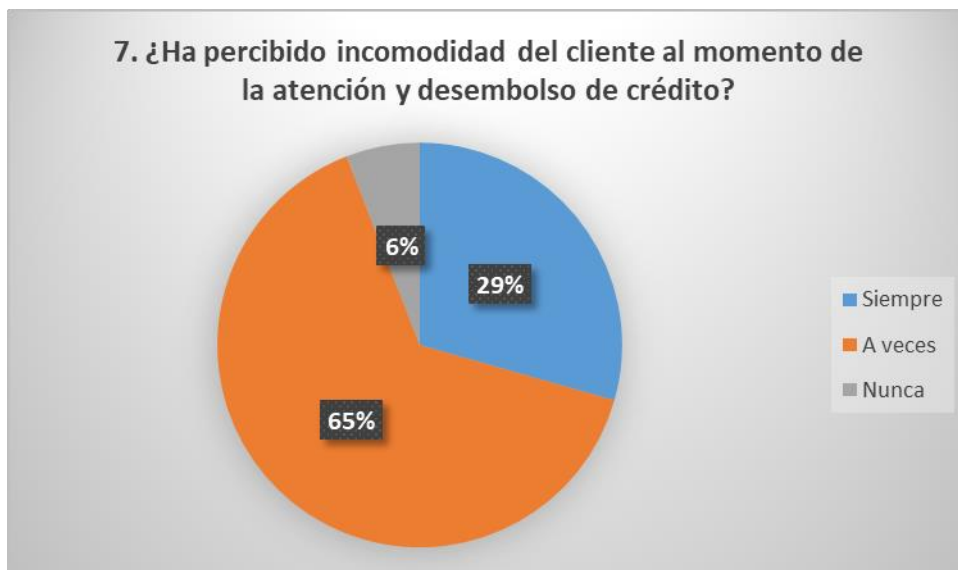


Figura 22. ¿Ha percibido incomodidad del cliente al momento de la atención y desembolso de crédito?
Elaboración propia.

Del total de encuestados, el 29% equivalente a 5 colaboradores indican que usualmente perciben incomodidades de los clientes, el 65% equivalente a 11 trabajadores consideran que solo a veces perciben esta incomodidad, mientras que el 6% equivalente a un cliente indica que nunca ha percibido incomodidad de algún cliente en su atención.

PREGUNTA N° 8

¿Se hace uso correcto de los recursos de la empresa?

Tabla 8

¿Se hace uso correcto de los recursos de la empresa?

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	5	29%
A veces	0	0%
Nunca	12	71%

Nota: Elaboración propia.

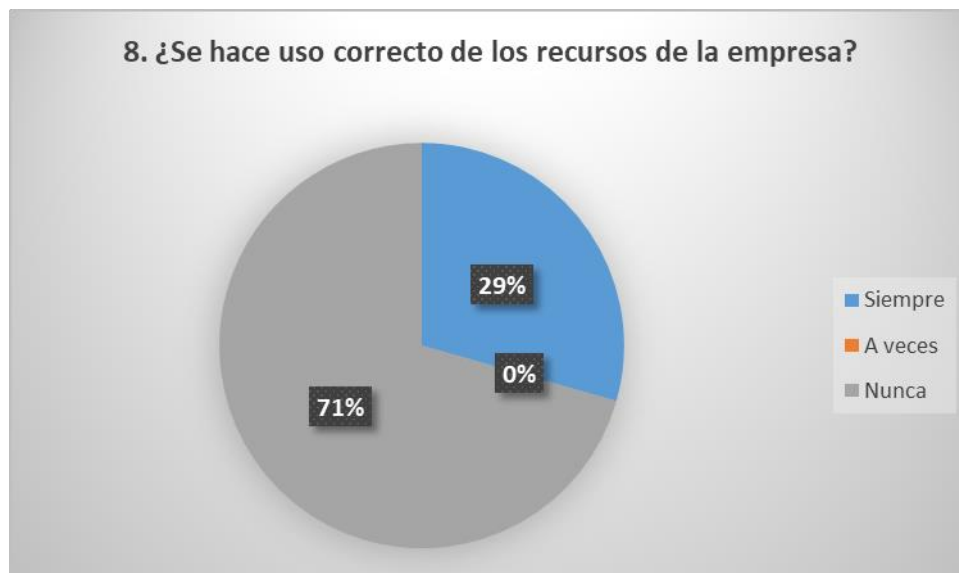


Figura 23. ¿Se hace uso correcto de los recursos de la empresa? Elaboración propia

Del total de encuestados, el 71% que equivale a 12 trabajadores consideran que no se hace uso correcto de los recursos de la empresa como por ejemplo el uso de caja chica o los equipos proporcionados, mientras que el 29% equivalente a 5 trabajadores consideran que si se hace un buen uso de los recursos.

PREGUNTA N° 9

¿Se realizan reuniones de calidad durante el mes?

Tabla 9

¿Se realizan reuniones de calidad durante el mes?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	29%
A VECES	6	65%
NUNCA	1	6%

Nota: elaboración propia.



Figura 24. ¿Se realizan reuniones de calidad durante el mes? Elaboración propia.

Del total de encuestados, el 29% que equivale a 10 trabajadores indican que siempre se hace la reunión de calidad en la agencia Villa El Salvador, mientras que el 65% equivalente a 6 trabajadores indican que esta reunión solo se realiza a veces, mientras el 6% equivalente a un colaborador indica que no se hacen estas reuniones.

PREGUNTA N° 10

¿El administrador visita o supervisa los créditos presentados por el analista de crédito?

Tabla 10

¿El administrador visita o supervisa los créditos presentados por el analista de crédito?

ESCALA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	2	13%
A veces	6	40%
Nunca	7	47%

Nota: elaboración propia.

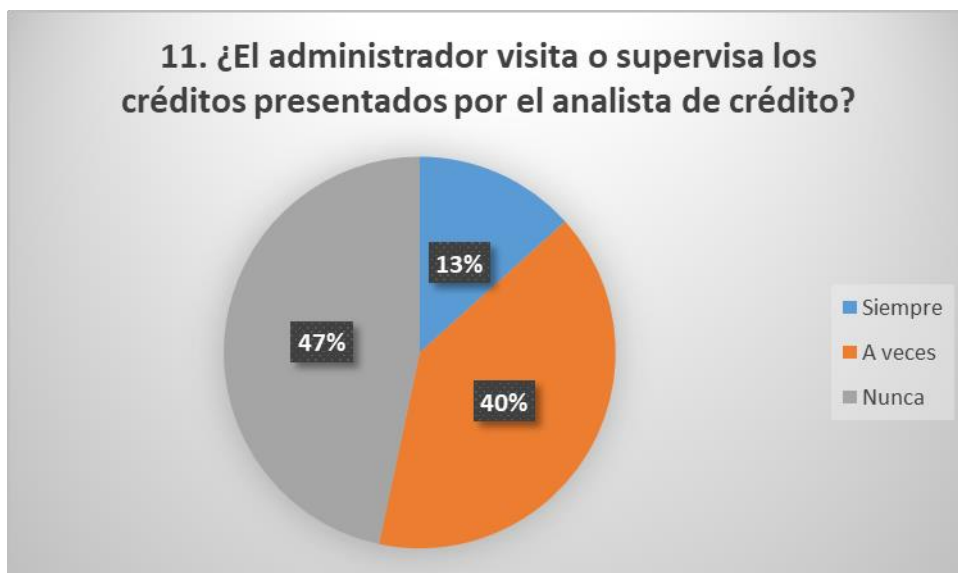


Figura 25. ¿El administrador visita o supervisa los créditos presentados por el analista de crédito?
Elaboración propia.

Del total de encuestados, el 13% que equivale a 2 trabajadores indican que el administrador siempre supervisa los créditos previo desembolso, mientras que el 40% equivalente a 6 trabajadores indican que esta supervisión solo se realiza a veces, mientras el 47% equivalente a 7 colaboradores indica que no se hacen estas supervisiones por parte del administrador.

PREGUNTA N° 11

¿Los créditos desembolsados cumplen con su plan de inversión?

Tabla 11
¿Los créditos desembolsados cumplen con su plan de inversión?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	18%
A VECES	10	59%
NUNCA	4	23%

Nota: elaboración propia.

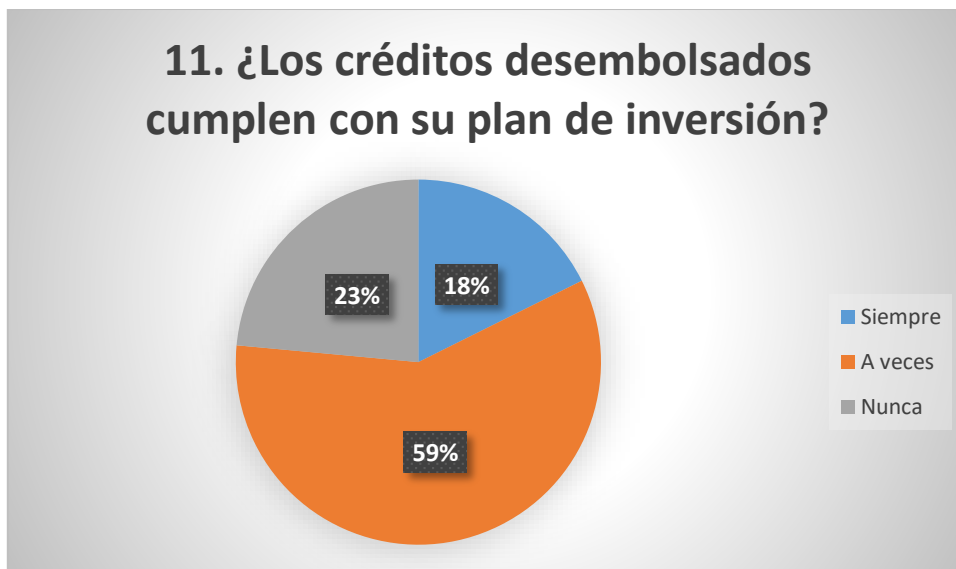


Figura 26. ¿Los créditos desembolsados cumplen con su plan de inversión? Elaboración propia.

Del total de encuestados, el 18% que equivale a 3 trabajadores indican que los créditos desembolsados si cumplen con el plan de inversión, mientras que el 59% equivalente a 10 trabajadores indican que no siempre se cumple con el plan de inversión, mientras el 23% equivalente a 6 colaboradores indican que no se cumple con el plan de inversión.

CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN GENERAL

El proceso de desembolso en la agencia Villa El Salvador de CRAC Raíz S.A resulta ser engorroso tanto para el cliente como para los trabajadores, debido a una mala gestión de calidad por parte del administrador en cuanto a los procesos planteados, lo que conlleva a pérdidas significativas para la agencia.

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

- El proceso de desembolso no es fiable para la agencia, ya que se desconoce al cliente en la aprobación de su crédito, ya sea por cumplir las metas establecidas o por afinidad con el asesor de negocios; el no conocer la historia del cliente y el destino del crédito genera que ese dinero sea objeto de operaciones ilícitas, además de perjudicar a la empresa con créditos morosos.
- No hay conformidad con las normas establecidas, es decir no se cumple la normativa vigente proporcionada por la empresa, ya sea por desconocimiento o inexperiencia tanto de los asesores como el administrador, se omite un punto importante en el proceso de desembolso que es la presencia de un comité de créditos; el cual está planteado en la normativa pero en la agencia Villa El Salvador no se lleva a cabo. También se hace caso omiso a lo acordado en reuniones de calidad en la agencia, o respetando la opinión de cada colaborador.
- La percepción de la calidad que el cliente se lleve, dependerá del tiempo en que se atienda la solicitud de crédito, y también del tiempo que se brinda en la atención del desembolso; lamentablemente estos factores hicieron que la agencia Villa El Salvador cierre el año perdiendo clientes. Otro punto importante en la percepción de la calidad es el ambiente de trabajo y la disponibilidad de útiles para una mejor atención.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN GENERAL

Programar de manera reiterativa visitas de supervisores a la agencia tanto para el personal de créditos como para el personal de operaciones, con el fin de que la gestión de calidad mejore empezando por el cumplimiento de las normas vigentes y procesos establecidos.

RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

- Elaborar una agenda con los créditos proyectados para el día, para las visitas y evaluaciones correspondientes previa coordinación del administrador con el asesor de negocios, también una revisión detallada del expediente de crédito indistinto a la fecha de desembolso.
- Implantar el comité de créditos, de manera que el administrador no demore en la aprobación del crédito, porque ya se determinó la viabilidad y algunas observaciones pertinentes. Asimismo, designar algún colaborador que haga respetar los acuerdos tomados en cada reunión de calidad de la agencia en base a incentivos internos.
- Brindar apoyo, programar capacitaciones en cuanto a reglamentos y tomar evaluaciones constantes a todo el personal de agencia enfatizando a los asesores con poca experiencia; así como designar un compañero que guíe a cada colaborador nuevo, con el fin que se adapte de manera rápida y ordenada a la institución. también siempre tener limpio y ordenado el espacio de trabajo, tener disponibilidad inmediata de los útiles de oficina y otorgar pequeños presentes a los clientes de la agencia haciendo uso correcto de la caja chica de la agencia.

REFERENCIAS

- Abanto, L. (2017). *Propuesta de Diseño e Implementación de Estándares de Calidad para un Taller de Mantenimiento Mecánico Basado en la Norma ISO 9001: 2008*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/95/archivo-trabajo%2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Beltran, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, P. (2016). *Guía para la gestión basada en procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología. Recuperado de <http://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>
- Borja, S. & Jijon, J. (2014). *Propuesta de un modelo de gestión en calidad de servicio, basado en la norma internacional ISO 9001:2008, en empresas de comercialización de productos de consumo masivo, caso: Almacenes La Rebaja*. (Tesis de licenciatura). Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/535/1/T-UIDE-0499.pdf>
- Camison, C., Cruz, S. & Gonzales, T. (2006). *Gestión de la Calidad*. Madrid: Pearson.
- Contreras, T. (2018). *Gestión de la calidad con enfoque al cliente y su relación con la competitividad en microempresas farmacéuticas del cercado de Lima caso: Galería Capón Center” 2013*. (Tesis de maestría). Universidad Norbert Wiener. Lima, Perú
Recuperado de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2137/MAESTRO%20-%20Martha%20Contreras%20Torvisco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cruz, J. (2016). *Historia de la calidad*. Excellentia. Recuperado de https://issuu.com/priscilaef/docs/historia_de_la_calidad_y_sistemas_d

- Deming, E. (2015). *Out of the Crisis*. Recuperado de <http://ctcalidad.blogspot.pe/2015/08/las-7-enfermedades-mortales-de-la.html>
- Evans, J. & Lindsay, W. (2015). *Administración y control de calidad*. Mexico: Cengage Editores.
- Fernandez, M. (2016). *Diseño de un sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2008 empleando la metodología de la guía del PMBOK para una empresa de construcción de edificios modulares de material prefabricado*. (Tesis de licenciatura) Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7886>
- Flores, G. (2014). *Diseño y desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO 9001:2008 para mejorar las actividades de los servicios administrativos que ofrece la empresa consolidated Group del Perú S.A.C.* (Tesis de licenciatura). Tujillo, Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/701/1/FLORES_GHERSI_SISTEMA_GESTI%C3%93N_CONSOLIDATED.pdf
- Garzon, C. (2017). *Planificación de Sistema de Gestión de Calidad 9001:2015 para GRAVIDA SAS*. (Tesis de licenciatura). Bogota, Colombia: Universidad Católica de Colombia. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15155/1/PLANIFICACION%20DEL%20SISTEMA%20DE%20GESTION%20DE%20CALIDAD%20ISO%209001%20PARA%20GRAVIDA%20SAS.pdf>
- Heredia, R. (2017). *Dirección integrada de proyecto*. España: Prentice Hall. Recuperado de <https://tecnoprogramas.com/direccion-integrada-de-proyecto-dip-project-management-rafael-heredia-pdf/>
- Huamani, Y. & Armaulia, M. (2017). *Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015 en una droguería de dispositivos médicos*.

- (Tesis de licenciatura). Recuperado de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6190>
- ISO 9000:2015. (s.f.). *Inciso 3 - Terminos y definiciones*. Recuperado de <http://www.cavala.es/noticias/wp-content/uploads/2015/07/Ficha-3-9001-Claves-Norma-9001-2015.pdf>
- ISO 9001:2008 Sistemas de gestion de calidad - Requisitos. (s.f.). Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es:fig:1>
- Loréns, F. & Fuentes, M. (2014). *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid: Piramide.
- Melendez, A. (2017). *Propuesta e implementación del sistema de gestión de calidad en una industria pesquera según la norma ISO 9001:2000*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9337>
- Muller, A. & Rojas, J. (2014). *Implementación de la Norma de Calidad ISO 9001:2008 en la entrega de los Servicios de educación, de salud y atención de menores en la comuna de Puente Alto*. (Tesis de licenciatura). Santiago: Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Recuperado de <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/3214/TINGECO%20144.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Narvaez, L. (2016). *Diseño de un sistema de gestión de calidad con la norma ISO 9001:2015 para el área de tecnologías de la información de la Universidad Politécnica Salesiana*. (Tesis de licenciatura). Quito. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12043/1/UPS-CT005864.pdf>
- Natividad, I. (2017). *Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en la empresa ELECIN S.A. – Lima, 2017*. (Tesis de maestría) Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13876/Natividad_TIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Nuñez, J. (2016). *Implementación de la norma ISO 9001:2008 y su impacto en la eficiencia de los procesos productivos en una empresa pesquera*. Trujillo. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4414> (Tesis de maestría)
- Perez, I. (2016). *Implementación de ISO 9001:2015 en un Sistema de Gestión de Calidad certificado en ISO 9001:2008*. (Tesis de licenciatura). Ciudad de Mexico, Mexico: Instituto Politecnico Nacional. Recuperado de <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/20297/TESIS%20PEREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- PROMPERU (Octubre de 2010). Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=2F380AFA-88A8-4F69-A031-C10704728F74.PDF>
- QMA Consultores. (05 de 12 de 2015). *Evolución gráfica de la nueva ISO 9001:2015*. Recuperado de <https://qmaconsultores.blog/2015/12/05/evolucion-grafica-de-la-nueva-iso-90012015/>
- Raul, S. (9 de Setiembre de 2015). *Calidad Total*. Recuperado de <http://ctcalidad.blogspot.com/2015/09/la-trilogia-de-juran.html>
- Rementería, A. (2014). *Concepto de Gestión*. Santiago de Chile: Universidad Bolivariana. Recuperado de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11050/1/Pinos_Vergara_Liliana_Elizabeth.pdf
- Rojas, J. & Muller, A. (2014). *Implementación de la Norma de Calidad ISO 9001/2008 en la entrega de los Servicios de Educación, de Salud y Atención de Menores en la comuna de Puente Alto*. (Tesis de maestría). Santiago de Chile. Recuperado de <http://bibliotecadigital.academia.cl/handle/123456789/3214>

- Valencia, R. (2012). *Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en una pyme de confección de ropa industrial en el Perú, con énfasis en producción*. Lima. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/2985>
- Valls, V., Roman, V. & Chica, C. (2017). *La calidad de Servicio*. Manta - Ecuador: Mar Abiero. Recuperado de https://issuu.com/marabiertouleam/docs/la_calidad_del_servicio_wtest
- Villarroel, F. (2016). *Desarrollo de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 para empresa de tecnología y servicios industriales, Induamericana*. Santiago, (Tesis de licenciatura). Chile: Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/142701/Desarrollo-del-Sistema-de-Gestion-de-la-Calidad-ISO-9001-2008-para-Empresa-de-Tecnologia-y-Servicios-Industriales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- VINCA (2017). *Beneficios de la norma ISO 9001*. Recuperado de <http://www.normas9000.com/content/Beneficios-de-la-norma-ISO-9001.aspx>

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

“GESTIÓN DE CALIDAD EN EL PROCESO DE DESEMBOLSO DE CRÉDITO DE CRAC RAIZ S.A – AGENCIA VILLA EL SALVADOR, PERIODO 2017”

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Cuál es la situación de la gestión de calidad en el proceso de desembolso de crédito de Crac Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador, periodo 2017?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS:</p> <p>1. ¿Cuál es la situación de la fiabilidad en la gestión de calidad del proceso de desembolso de crédito de Crac Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador, periodo 2017?</p> <p>2. ¿Cuál es la situación de la conformidad en la gestión de calidad del proceso de desembolso de crédito de Crac Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador, periodo 2017?</p> <p>3. ¿Cuál es la situación de la percepción en la gestión de calidad del proceso de desembolso de crédito de Crac Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador, periodo 2017?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Describir la situación de la gestión de calidad en el proceso de desembolso de crédito de Crac Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador, periodo 2017.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>1. Explicar la situación de la fiabilidad en la gestión de calidad del proceso de desembolso de crédito de Crac Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador, periodo 2017.</p> <p>2. Argumentar la situación de la conformidad en la gestión de calidad del proceso de desembolso de crédito de Crac Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador, periodo 2017.</p> <p>3. Relatar la situación de la percepción en la gestión de calidad del proceso de desembolso de crédito de Crac Raíz S.A – Agencia Villa El Salvador, periodo 2017.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>Gestión de calidad</p> <p>DIMENSIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fiabilidad 2. Conformidad 3. Percepción 	<p>FIABILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visita de prevención • Destino de crédito <p>CONFORMIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la normativa • Procedimientos de la empresa <p>PERCEPCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incomodidad del cliente • Gestión de la administración 	<p>TIPO:</p> <p>Aplicada</p> <p>NIVEL:</p> <p>Descriptivo</p> <p>UNIVERSO Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN</p> <p>UNIVERSO: 20 trabajadores de agencia</p> <p>MUESTRA: 17 trabajadores (13 asesores de negocio y 4 colaboradores del área de operaciones)</p> <p>INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuestionario 2. Observación

ANEXO 2

OPERACIONALIZACIÓN DE DIMENSIONES

DIMENSION	INDICADORES	PREGUNTAS	ESCALA DE MEDICION
Fiabilidad	Destino de crédito	(11) ¿Los créditos desembolsados cumplen con su plan de inversión?	Siempre A veces Nunca
	Visita de prevención	(10) ¿El administrador visita o supervisa los créditos presentados por el analista de crédito?	
Conformidad	Conocimiento de la normativa	(1) ¿Demuestra Ud. tener conocimiento de la certificación de calidad alcanzada por la empresa?	
		(2) ¿Demuestra Ud. tener conocimiento de las políticas y procedimientos de la empresa?	
		(6) ¿Tiene facilidad para acceder a la normativa de la empresa?	
	Procedimientos de la empresa	(5) ¿Se respeta y cumple la política y normativa planteada por la empresa?	
(4) ¿Se respeta el proceso de desembolso planteado en la normativa de la empresa?			
Percepción	Incomodidad del cliente	(7) ¿Ha percibido incomodidad del cliente al momento de la atención y desembolso de crédito?	
	Gestión de la administración	(3) ¿Consideras que el administrador hace una buena gestión en la agencia?	
		(8) ¿Se hace uso correcto de los recursos de la empresa?	
		(9) ¿Se realizan reuniones de calidad durante el mes?	

ANEXO 3

CUESTIONARIO

Cuestionario de calidad en el proceso de desembolso de crédito de CRAC

RAIZ S.A

Estimado colaborador, estamos realizando un breve cuestionario para conocer su opinión y percepción acerca de la gestión de la calidad que se está llevando a cabo en el proceso de desembolso en la Agencia Villa El Salvador el cuestionario es anónimo y servirá como información estadística, le agradecemos por su tiempo y colaboración.

1. ¿Demuestra usted tener conocimiento de la certificación de calidad alcanzada por la empresa?

SIEMPRE A VECES NUNCA

2. ¿Demuestra usted tener conocimiento de las políticas y procedimientos de la empresa?

SIEMPRE A VECES NUNCA

3. ¿Consideras que el administrador hace una buena gestión en la agencia?

SIEMPRE A VECES NUNCA

4. ¿Se respeta el proceso de desembolso planteado en la normativa de la empresa?

SIEMPRE A VECES NUNCA

5. ¿Se respeta y cumple la política y normativa planteada por la empresa?

SIEMPRE A VECES NUNCA

6. ¿Tiene facilidad para acceder a la normativa de la empresa?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
---------	---------	-------

7. ¿Ha percibido incomodidad del cliente al momento de la atención y desembolso de crédito?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
---------	---------	-------

8. ¿Se hace uso correcto de los recursos de la empresa?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
---------	---------	-------

9. ¿Se realizan reuniones de calidad durante el mes?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
---------	---------	-------

10. ¿El administrador visita o supervisa los créditos presentados por el analista de crédito?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
---------	---------	-------

11. ¿Los créditos desembolsados cumplen con su plan de inversión?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA
---------	---------	-------

ANEXO 4

ORGANIGRAMA CRAC RAIZ AGENCIA VILLA EL SALVADOR

- CRAC RAIZ cuenta con 19 trabajadores en su local Villa El Salvador.

