



SISTEMAS DE GESTIÓN  
DE LA CALIDAD

TESIS FINAL

Propuesta de un SGC al Proceso de Aprobación de  
Financiamiento para PYMES del Programa de Apoyo Financiero  
Urbano y Rural (PROAFUR) de Catholic Relief Services (CRS)



ELABORADO POR

Glikerya Tellería García

ENERO DE 2009

**Universidad Nacional de Ingeniería  
Facultad de Ciencias y Sistemas**



**Propuesta de un SGC al Proceso de Aprobación  
de Financiamiento para PYMES del Programa  
de Apoyo Financiero Urbano y Rural (PROAFUR)  
de Catholic Relief Services (CRS)**

Elaborado por:

**Glikerya Tellería García**

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>OBJETIVOS</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>JUSTIFICACIÓN</b> .....   | <b>3</b>  |
| <b>SITUACIÓN ACTUAL DE PROAFUR</b> .....                                 | <b>4</b>  |
| <b>DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD</b> .....                                   | <b>5</b>  |
| <b>Diagnóstico de la Calidad a la Organización</b> .....                 | <b>7</b>  |
| Organigrama .....  | 9         |
| Modelo de Relaciones .....   | 10        |
| Análisis Causa y Efecto .....  | 15        |
| Diagrama de Ishikawa .....   | 16        |
| <b>Diagnóstico de la Calidad a la Gestión de Clientes</b> .....          | <b>17</b> |
| Cuestionario de entrevista .....   | 18        |
| <b>Diagnóstico de la Calidad a la Gestión de Procesos</b> .....          | <b>21</b> |
| Aplicación de la Herramienta MAGI y los 8 Principios de la Calidad ..... | 22        |
| Resultados de la aplicación de la Herramienta MAGI.....                  | 31        |
| Diagrama de Pareto .....   | 32        |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....  | <b>35</b> |
| <b>RECOMENDACIONES</b> .....   | <b>36</b> |
| <b>ANEXOS</b> .....  | <b>37</b> |

# INTRODUCCIÓN

Las empresas, independientemente de su tamaño, enfrentan demandas respecto a rentabilidad, calidad, tecnología y desarrollo sostenible. Un sistema de gestión de calidad eficiente, diseñado a la medida de sus procesos comerciales, puede ayudar a enfrentar los desafíos del cambiante mercado global de hoy.

Independientemente del sector al que pertenezca una empresa o la actividad que desempeñe, ésta se vale de gran cantidad de información que ha de procesar y analizar para llevar a cabo cualquier operación. Por ello, la correcta gestión de datos (acceso, disponibilidad, intercambio, etc.) tiene su inmediata traducción en beneficios empresariales con carácter general.

La Empresa CRS de Nicaragua (Catholic Relief Services de Nicaragua) es una empresa de apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas de Nicaragua, ya sean urbanas o rurales.

CRS cuenta con programas de apoyo financiero a lo largo de todo el país, en este caso se ha realizado una propuesta de un SGC al programa PROAFUR (Programa de Apoyo Financiero Urbano y Rural), específicamente en el **Proceso de Aprobación de Financiamiento para PYMES**.

PROAFUR, Programa de Apoyo Financiero Urbano y Rural, nace bajo la mística de la Iglesia Católica, mediante decreto eclesiástico, en abril de 1995. Inicia operaciones de micro crédito bajo la metodología de Bancos Comunales, con el apoyo de CRS, Catholic Relief Services. En sus primeros inicios alcanzó una cartera de aproximadamente 100 clientes, de los cuales algunos se mantuvieron fieles y aunque ya hubiesen logrado su independencia económica, retornaban a PROAFUR a conseguir otros productos de financiamiento. En 1998, el programa logra su autosuficiencia operativa y financiera.

Actualmente la empresa está pasando por una rotación lenta de sus actividades financieras (productos y servicios que ofrecen) ocasionado por la ausencia de un Sistema de Gestión de la Calidad que permita adecuar los procesos de dicha empresa para crecer mas aceleradamente.

El programa continua operando, sin fines de lucro, creado para apoyar el desarrollo socioeconómico de los micro, pequeños y medianos empresarios.

## OBJETIVOS

### **Objetivo General**

Proponer un Sistema de Gestión de Calidad que garantice la eficiencia del proceso de aprobación de financiamiento para PYMES en el Programa de Apoyo Financiero Urbano y Rural de Catholic Relief Services.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Desarrollar un diagnóstico sobre el desempeño, relacionado con la calidad; de las áreas de la empresa (Organización, Gestión de Clientes y de Procesos) involucradas en el proceso de aprobación de financiamiento para PYMES del Programa de Apoyo Financiero Urbano y Rural, PROAFUR.
- ✓ Establecer los elementos necesarios de un Sistema de Gestión de Calidad adecuado al proceso de aprobación de financiamiento de PROAFUR.
- ✓ Aplicar una metodología de implementación de arranque para el Sistema de Gestión de Calidad en el proceso de aprobación de financiamiento de PROAFUR.

## JUSTIFICACIÓN

La rigurosa competencia entre las organizaciones que prestan servicios de FINANCIAMIENTO y el rápido crecimiento y proliferación de estas entidades, ha conllevado a exigir altos niveles de calidad en sus procesos, para ser altamente competitivos en un medio de gran exigencia y demanda; esta competencia en el ámbito de las microfinanzas exige incorporar en sus procesos el concepto de Calidad.

La implementación de un SGC en el proceso de aprobación de financiamiento de PROAFUR, lo transformará de tal manera que le resultará más atractivo a los posibles clientes y aportará un sentimiento de confianza por parte de los ya socios del programa. Le permitirá al Comité de Crédito trabajar con mayor seguridad y se beneficiarán del mejor control de sus procesos y una mejor manipulación de los elementos del proceso en sí.

Un Sistema de Gestión de Calidad facilitará el dominio de los componentes del programa y facilitará una mejor gestión en el ámbito de las microfinanzas.

El motivo de la propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad en el proceso de aprobación de financiamiento para PYMES del Programa de Apoyo Financiero Urbano y Rural, es debido a que es el proceso crítico que garantiza la vida de la organización y del programa como tal.

## ***Situación Actual de PROAFUR***

PROAFUR, Programa de Apoyo Financiero Urbano y Rural, nace en abril de 1995. Inicia operaciones de microcrédito bajo la metodología de Bancos Comunes, con el apoyo de CRS, Catholic Relief Services.

Este programa de microcrédito está dirigido a las PYMES ya sean urbanas o rurales y su desarrollo como empresas independientes. En 1998, el programa logra su autosuficiencia operativa y financiera.

Desde entonces PROAFUR continúa operando hasta hoy, sin fines de lucro, creado para apoyar el desarrollo socioeconómico de los micro, pequeños y medianos empresarios.

Sin embargo en los últimos años se ha producido un estancamiento en sus actividades financieras. El programa mantiene su cartera de clientes activos, los cuales siguen trabajando con los productos que les ofrece la empresa; pero se ha observado una rotación lenta en la entrada de clientes nuevos.

Además de esto, no existe un método para investigar el porqué de esta situación ni que es lo que esperan los clientes de la empresa, ya que no existe un procedimiento de retroalimentación que permita a la empresa percatarse de la situación y así poder hacer algo para cambiar los resultados negativos.

Los procesos y procedimientos no están definidos sistemáticamente sino que forman parte de un documento desorganizado donde se detallan las etapas del proceso de aprobación de financiamiento del cual es objeto este diagnóstico de calidad.

# DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD

## ***Diagnóstico de la Calidad***

Los objetivos de este diagnóstico son tomar en consideración que el proceso de aprobación de financiamiento para PYMES debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

El diagnóstico se ha realizado a las áreas de Organización, Gestión de Clientes y Gestión de Procesos del proceso de aprobación de financiamiento con el propósito de plasmar un análisis que nos permita visualizar el origen de la problemática y así poner en marcha estrategias de mejora en cada una de las áreas involucradas y de esta manera lograr la mejora de todo el programa en sí.

En este diagnóstico se han empleado herramientas de evaluación y control de la calidad teniendo como propósito la correcta toma de decisiones y el logro de objetivos. Implica la participación unida y decidida de todo el personal, desde la Alta Dirección, Gerencia Media, hasta empleados y operarios.

## ***Diagnóstico de la Calidad a la Organización***

Este programa de microcrédito esta dirigido a las PYMES ya sean urbanas o rurales y su desarrollo como empresas independientes, creado para apoyar el desarrollo socioeconómico de los micro, pequeños y medianos empresarios.

Esto provoco que fuesen orientando su funcionamiento, como una entidad con cultura organizacional y eso lo obliga a declarar los siguientes elementos organizacionales:

### **VISIÓN**

*Ser un Programa líder, apoyando el desarrollo socio económico de los micros, pequeños y medianos empresarios del casco urbano y rural; a través de los servicios financieros y no financieros.*

### **MISIÓN**

*Contribuir al desarrollo socio económico de los micros, pequeños y medianos empresarios, del casco urbano y rural, a través de los servicios financieros y no financieros.*

También establecieron un logo el cual representa sus actividades como empresa y sus valores como organización:



## **Objetivos de PROAFUR**

- Apoyar el desarrollo socio económico de los micros, pequeños y medianos empresarios, a través de servicios financieros y no financieros.
- Desarrollar nuevos productos según las necesidades de los socios.

## **Valores de PROAFUR**

- Honestidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Solidaridad
- Caridad

**PROAFUR opera con un tipo de organización *Funcional***, la organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones.

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

El personal en todos los niveles es la esencia de la Organización. Un Personal comprometido posibilita que sus habilidades y competencia sean utilizadas en beneficio de la Organización.

Durante este proceso de aprobación de crédito, los funcionarios involucrados directamente son los siguientes:

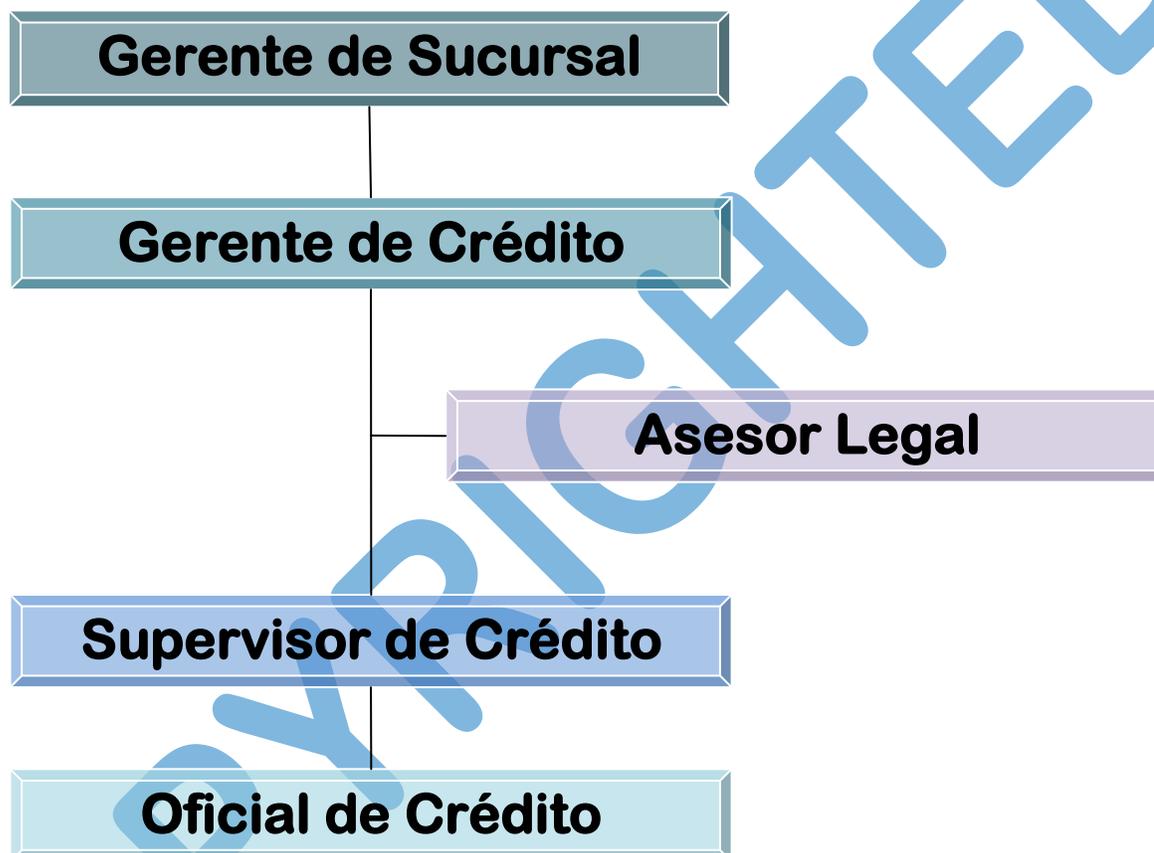
- Oficial de Crédito
- Supervisor de Crédito

### **Comité de Crédito:**

- Asesor Legal
- Gerente de Sucursal
- Gerente de Crédito

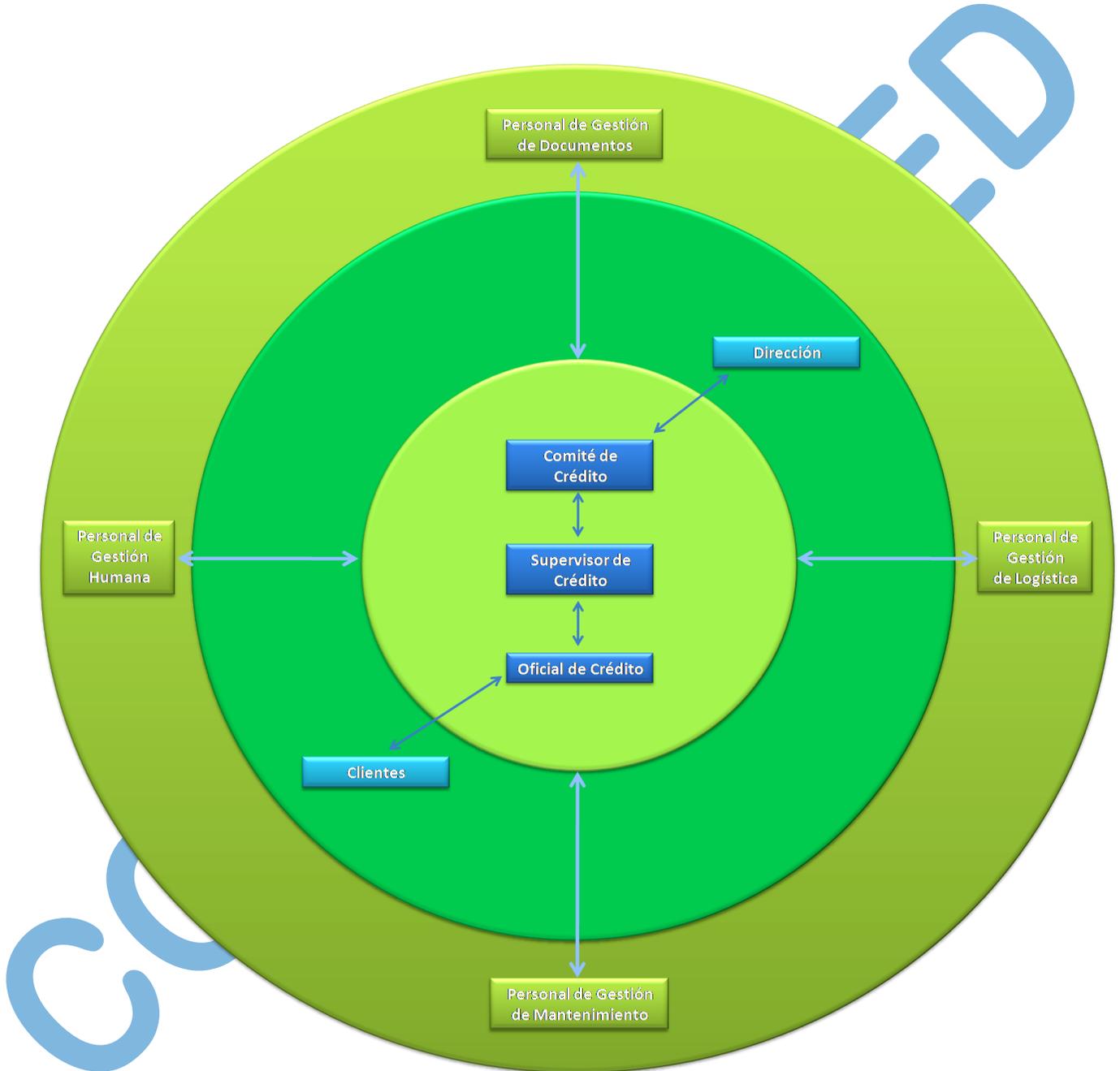
## Organigrama

El organigrama presenta los niveles de organización en los que se encuentra cada una de las funciones involucradas en el proceso.



## Modelo de Relaciones

En el siguiente gráfico se presentan las relaciones de la estructura organizacional con respecto al personal involucrado, en su entorno inmediato y remoto.



## **Análisis FODA**

Para este diagnóstico se aplica la herramienta **FODA** con el objeto de definir bien la situación de la empresa; fue escogida por ser una de las más simples, conocidas, y muy eficaz. Este método, denominado por así por las primeras letras de los elementos a analizar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, consiste en analizar la organización mirándola desde afuera, como si fuéramos observadores externos.

Por medio del siguiente análisis, se identificará aquellos factores internos o externos del proceso y cuya implicancia sobre el mismo podría tener efectos diferentes de acuerdo a su radio de acción.

A continuación en la siguiente página se presenta el análisis FODA.

## Análisis FODA

| <b>ANÁLISIS INTERNO</b>   | <b>ANÁLISIS EXTERNO</b>   |
|---|---|
| <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena atención brindada por el personal.</li> <li>2. Intereses más bajos en el mercado.</li> <li>3. Apropiación que tienen los asociados hacia la organización.</li> <li>4. Todos los productos financieros que se ofrecen a los clientes se esbozan claramente por medio de políticas y procedimientos.</li> </ol>  | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran aumento en la demanda de Microcréditos.</li> <li>2. La población está creciendo.</li> <li>3. Gran sentido solidario de la gente (voluntariado, donaciones, etc.).</li> <li>4. Desarrollo de nuevos productos para mercados nuevos.</li> </ol>  |
| <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipo de trabajo en regulares condiciones.</li> <li>2. Falta de un local con las condiciones adecuadas, para el desarrollo de las funciones (Recepción de clientes, Archivo, Sala de espera).</li> <li>3. No hay control sobre la jornada de trabajo del personal de campo.</li> <li>4. Falta de condiciones viables para la excelente atención de los socios (oasis, aire acondicionado, TV, etc.).</li> <li>5. No hay manual de créditos. Sin embargo, hay políticas y procedimientos escritos para entregar crédito.</li> <li>6. Los procedimientos de promoción y aprobación no se han sistematizado completamente, los que hay están demasiado desactualizados, lo que da como resultado una incoherente aplicación de la metodología.</li> </ol> | <p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La clientela no está creciendo de acuerdo a lo esperado.</li> <li>2. Precariedad en el trabajo de los microemprendedores (productos con poco valor agregado).</li> <li>3. Limitada disponibilidad de fondos.</li> <li>4. Inestabilidad económica del país.</li> <li>5. Gran afluencia de bancos que ofrecen microcrédito.</li> </ol> |

### **EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

#### **Fortalezas**

|           |  |
|-----------|--|
| <b>F1</b> | Buena atención brindada por el personal.   |
| <b>F2</b> | Intereses más bajos en el mercado.   |
| <b>F3</b> | Apropiación que tienen los asociados hacia la organización.  |
| <b>F4</b> | Todos los productos financieros que se ofrecen a los clientes se esbozan claramente por medio de políticas y procedimientos. |

#### **Debilidades**

|           |   |
|-----------|---|
| <b>D1</b> | Equipo de trabajo en regulares condiciones.   |
| <b>D2</b> | Falta de un local con las condiciones adecuadas, para el desarrollo de las funciones (Recepción de clientes, Archivo, Sala de espera).  |
| <b>D3</b> | No hay control sobre la jornada de trabajo del personal de campo.   |
| <b>D4</b> | Falta de condiciones viables para la excelente atención de los socios (oasis, aire acondicionado, TV, etc.).  |
| <b>D5</b> | No hay manual de créditos. Sin embargo, hay políticas y procedimientos escritos para entregar crédito.  |
| <b>D6</b> | Los procedimientos de promoción y aprobación no se han sistematizado completamente, los que hay están demasiado desactualizados, lo que da como resultado una incoherente aplicación de la metodología. |

### **EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

#### **Oportunidades**

|           |  |
|-----------|--|
| <b>O1</b> | Gran aumento en la demanda de Microcréditos.                         |
| <b>O2</b> | La población está creciendo.   |
| <b>O3</b> | Gran sentido solidario de la gente (voluntariado, donaciones, etc.). |
| <b>O4</b> | Desarrollo de nuevos productos para mercados nuevos.                 |

#### **Amenazas**

|           |  |
|-----------|--|
| <b>A1</b> | El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado. |
| <b>A2</b> | Limitada disponibilidad de fondos.                     |
| <b>A3</b> | Inestabilidad económica del país.                      |
| <b>A4</b> | Gran afluencia de bancos que ofrecen microcrédito.     |

Después de estudiar los resultados al analizar los elementos internos y externos del Programa PROAFUR se concluye con la siguiente propuesta de estrategias las cuales se proponen con el fin ayudar al programa a ser más competitivos en el mercado de microfinancieras.

**Estrategias Propuestas**

| <b>Matriz FODA</b> | <b>Oportunidades</b>  | <b>Amenazas</b>  |
|--------------------|---|--|
| <b>Fortalezas</b>  | <p><b>E1.</b> Realizar fiestas según la temporada. Navideñas, Purísimas, etc.<br/><b>F1, F3, O1, O2, O3.</b></p> <p><b>E2.</b> Ferias trimestrales con la participación de clientes activos. Oportunidad que presenten sus productos a la población.<br/><b>F2, F3, O2, O4.</b></p> | <p><b>E4.</b> Realizar actividades de demostración de productos de financiamiento e invitar a la población en general.<br/><b>F1, F2, F3, A1, A4.</b></p>  |
| <b>Debilidades</b> | <p><b>E3.</b> Modernización de las instalaciones.<br/><b>D1, D4, O1, O4.</b></p>  | <p><b>E5.</b> Adecuar las instalaciones para la óptima atención de los clientes.<br/><b>D2, D4, A1, A4.</b></p> <p><b>E6.</b> Implementar un plan de publicidad que atraiga más clientes.<br/><b>D6, A1, A4.</b></p> |

## **Análisis Causa y Efecto**

En el análisis situacional también se ha utilizado *El Diagrama Causa y Efecto de Ishikawa (o Espina de Pescado)* el cual es una técnica gráfica que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que éste ocurra. La identificación de las causas de los problemas permite analizar los procesos en búsqueda de mejoras.

Estableciendo como problema principal la ***rotación lenta de las actividades financieras; el cual se origina debido a la poca entrada de clientes al Programa***, se presentan los elementos del diagrama de Ishikawa los cuales son llamados también las 6 M: Mano de Obra, Mediciones, Métodos, Materiales, Maquinaria y Medio Ambiente.

### **Mano de Obra:**

- Alta rotación de oficiales de crédito
- Bajo control de cumplimiento de funciones
- Poca experiencia de oficiales de crédito

### **Mediciones:**

- Inexistente registro de quejas y sugerencias de clientes
- Tiempo de respuesta de aprobación de solicitudes no definida ni estandarizada

### **Métodos:**

- Procesamiento de información desordenada
- Poca entrada de clientes

### **Materiales:**

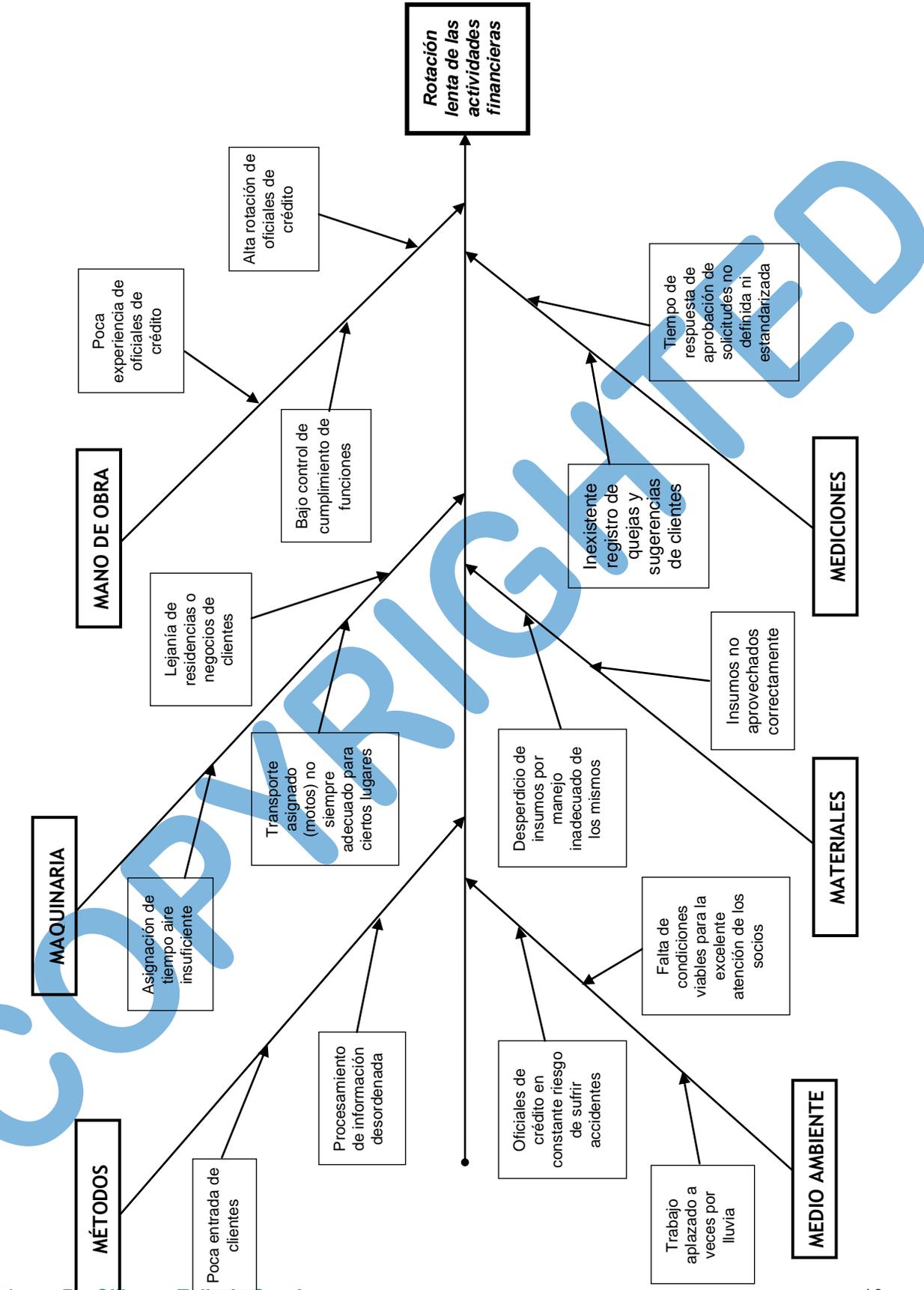
- Insumos no aprovechados correctamente
- Desperdicio de insumos por manejo inadecuado de los mismos

### **Maquinaria:**

- Transporte asignado (motos) no siempre adecuado para ciertos lugares
- Lejanía de residencias o negocios de clientes
- Asignación de tiempo aire (comunicación) insuficiente

### **Medio Ambiente**

- Trabajo aplazado a veces por lluvia
- Oficiales de crédito en constante riesgo de sufrir accidentes
- Falta de condiciones viables para la excelente atención de los socios



## ***Diagnóstico de la Calidad a la Gestión de Clientes***

Este análisis al ***Servicio al Cliente***, esta totalmente enfocado en las expectativas y necesidades del mismo.

Se elaboró un cuestionario de entrevista con el objeto de evaluar el desempeño de Atención al Cliente en el ***Proceso de Aprobación de Financiamiento o Crédito para PYMES***.

Este cuestionario fue respondido por las siguientes personas: el ***Gerente de Crédito, el Gerente de Sucursal y el Oficial de Crédito***.

La finalidad de este análisis es ayudar a la institución a reflexionar cómo está enfocada en responder a las demandas y necesidades de sus clientes a los cuales les presta un servicio.

Los aspectos que se consideraron fueron: la manera en que la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes. También examina la forma en que la organización construye relaciones con éstos y determina los factores clave que conducen su adquisición, satisfacción, lealtad y retención, así como a la expansión y sostenibilidad de las operaciones.

## CUESTIONARIO de ENTREVISTA

1. ¿Tiene algún mecanismo para evaluar la satisfacción del cliente? ¿Indique cuál y con que regularidad lo aplica?

*A través de asambleas territoriales en donde los asociados exponen sus sugerencias, éstas se realizan trimestralmente, también contamos con un buzón de sugerencias.*

2. ¿Qué aspectos son considerados en su instrumento de evaluación de satisfacción del cliente?

- *Cómo se sienten los clientes con la atención brindada por el personal.*
- *Si se cumplen las demandas solicitadas por los clientes.*
- *En que aspecto consideran nuestros clientes que podemos mejorar nuestro trabajo.*
- *Si están satisfechos por los servicios que brinda la cooperativa.*
- *Si creen que las capacitaciones que se le brindan son las apropiadas.*

3. ¿Cómo han sido los resultados obtenidos?

*Han sido buenos, aunque debemos mejorar en algunos aspectos como el proceso de desembolso.*

4. ¿Qué medidas ha tomado su organización producto de los resultados de satisfacción del cliente? ¿Ha diseñado nuevos productos? ¿Ha modificado productos?

*Sí, estamos creando nuevos productos, el proceso del desembolso de los créditos es más rápido, se creó el servicios de crédito rápido a 3 meses, los créditos se desembolsan el mismo día, el trámite de las solicitudes es más ágil, hemos hecho comité técnico para cuando el comité de crédito no se reúne este comité puede analizar las solicitudes para agilizar este proceso.*

5. Describa un ejemplo de diseño o modificación de producto resultado de una evaluación de satisfacción de clientes.

*Musáceas (Plátano), se diseñó este producto ya que los socios nos los estaban demandando y viendo la rentabilidad del producto, decidimos crearlo.*

**6. ¿Su organización monitorea la retención de clientes? ¿Qué mecanismo utiliza? ¿Con qué periodicidad?**

*A través de los informes que pasan los gerentes de sucursal, ya que se describe el crecimiento social y el retiro de socios por sucursal.*

**7. ¿Su organización utiliza algún instrumento para conocer las causas de salida de los clientes? ¿En qué ocasiones lo aplica o con qué periodicidad?**

*No.*

**8. ¿Su organización le da seguimiento a los cambios en la vida de sus clientes?**

*No formalmente, en la práctica se da seguimiento a través de la visita del oficial de crédito.*

**9. ¿Su organización tiene mecanismos para evaluar los cambios en la vida de sus clientes? ¿Diga cuáles y con que periodicidad los aplica?**

*A través del seguimiento de los promotores de créditos, ellos supervisan que si con los créditos otorgados por la cooperativa, han mejorado sus condiciones de vida, ya sea su vivienda y/o su parcela de tierra, también, la periodicidad es semestralmente.*

**10. ¿Qué cambios son los que su organización ha observado que son más frecuentes en la vida de sus clientes?**

*Mejoramiento y remodelación de sus viviendas, mejoramiento en las infraestructuras de las fincas. Reparación de cercas, corrales, mejoramiento de pastos, pozos, etc.*

**11. ¿Qué factores considera su organización que más influyen en los cambios en la vida de sus clientes?**

*Se considera que el conjunto de servicios de la cooperativa contribuyen a la mejora de la vida de la gente, influye especialmente la educación cooperativa y la apropiación que tienen los socios de la misma haciendo uso de los diferentes servicios: crédito, asistencia técnica, comercialización de la producción y abastecimiento de bienes e insumos.*

12. ¿Identifica su organización segmentos de mercado utilizando algún criterio socio económico? Diga que criterios y señale los segmentos identificados.

*Se hacen segmentos por actividad económica de los clientes:*

- *Asalariados*
- *Mujer Empresarial*
- *Ganaderos*
- *Comercio*
- *Agrícolas*

13. ¿Se tienen productos específicos para cada segmento de mercado? Diga cuáles.

*Asalariados: crédito de consumo y mejoramiento de vivienda.*

*Comerciantes: optan a créditos comerciales, mejoramiento de vivienda, créditos de oportunidad.*

*Ganaderos: Vacas paridas, vaquillas, terneros de desarrollo, de repasto Para bueyes, mejoramiento de pastos.*

*Agrícolas: Maíz, frijoles, café, infraestructura agrícolas.*

## ***Diagnóstico de la Calidad a la Gestión de Procesos***

*Para diagnosticar la calidad del proceso de aprobación de financiamiento de PROAFUR se aplicó la herramienta conocida como **MAGI** (Alianza Global para el Impacto de las Microfinanzas), la cual es una **herramienta de evaluación dirigida y diseñada específicamente para organizaciones microfinancieras**.*

En este enfoque se exponen los 8 principios de la calidad, en cada principio se dará un breve concepto, las preguntas realizadas durante la aplicación del diagnóstico, y la calificación final en el respectivo aspecto.

Cada esfera de valor está compuesta de una lista de preguntas de evaluación. Para cada una de las preguntas, los criterios de calificación permiten asignarle una valoración. De acuerdo con los criterios de calificación, la calificación del proceso se clasificará de acuerdo a una de cuatro categorías para cada pregunta, desde “muy débil” hasta “muy bueno”.

***La adaptación de esta herramienta para el presente análisis, fue enfocarlo considerando los 8 principios de la Calidad:***

## Principio 1. Enfoque al cliente

*Las organizaciones (y las personas) dependen de sus clientes y por tanto deben entender sus necesidades actuales y prever las futuras, con el objetivo de excederlas en todo momento.*

### 1. ¿Cuánto sabe la institución acerca de su potencial de mercado?

**CALIFICACIÓN: Buena.** Utiliza datos de mercados secundarios confiables, sobre el tamaño del potencial del mercado, la segmentación del mercado y las necesidades del mercado objetivo. La gerencia y el personal conocen el potencial del mercado.

### 2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios ofrecidos?

**Buena.** Es igual a la satisfacción de la competencia. Los clientes se quejan de que postplazos son muy cortos.

### 3. ¿Cuenta la institución con un sistema para recibir retroalimentación?

**Débil.** A los promotores de campo se les solicita ocasionalmente que pidan a los grupos comunitarios retroalimentación de los servicios.

Los promotores también comunican a los supervisores las preocupaciones de los clientes que se repiten.

### 4. ¿Como es el apoyo institucional para los clientes para que sus ahorros crezcan y los puedan manejar?

**Muy bueno.** La institución vincula los ahorros con los productos de préstamo y ofrece mucha capacitación y apoyo para gestionar los ahorros de los clientes. La institución da seguimiento al avance por medio de un sistema formal de rastreo. La pérdida de los ahorros de los clientes es mínima.

### 5. ¿La institución mide la mejora de las condiciones económicas de sus clientes y la salida de los mismos de la pobreza?

**Muy bueno.** La institución realiza mediciones sistemáticas y formales de las condiciones económicas de sus clientes y de su salida de la pobreza.

## Principio 2: Liderazgo

*La condición de líder se gana cuando una dirección, gerencia o persona, establece la unidad de propósitos entre esa dirección y los componentes de la organización.*

### 1. ¿Se encuentra activo el órgano rector en el cumplimiento de sus responsabilidades?

**Muy bueno.** Hay una Junta Directiva oficial que se reúne por lo menos una vez cada trimestre. Es posible que sea deficiente en algunos elementos críticos que tendría una Junta óptima, como por ejemplo la autoevaluación, y estar bien informada acerca de las operaciones que se realizan.

### 2. ¿El órgano rector tiene miembros con conocimientos/destrezas diversos y adecuados?

**Muy bueno.** La Junta incluye miembros que pueden desempeñar un papel de representación importante y miembros que tienen una comprensión técnica de las microfinanzas. Los miembros representan una combinación de misión social y visión empresarial.

### 3. ¿Emplea la institución un plan estratégico?

**Bueno.** La institución tiene un plan estratégico que contiene la mayoría de los elementos necesarios, que están más o menos bien desarrollados. Algunos componentes del plan quizás falten, estén débiles u obsoletos, pero en general, el plan todavía sirve como guía para el desarrollo institucional y sus actividades.

### 4. ¿Evalúa periódicamente el órgano rector al Director Ejecutivo?

**Muy bueno.** El Director Ejecutivo le presenta informes a la Junta por lo menos trimestralmente. La Junta le da retroalimentación al Director Ejecutivo. La Junta tiene o demuestra disposición de reemplazar al Director Ejecutivo por mal desempeño.

### 5. ¿Con cuánta eficacia se comunican y colaboran los altos ejecutivos uno con otro?

**Muy bueno.** Las comunicaciones y la colaboración entre los altos ejecutivos son, en general, muy buenas. La alta gerencia se reúne periódicamente para intercambiar información y trabajar juntos.

### Principio 3: Involucrar al personal

*Las personas, en todos los niveles, son la esencia de la organización. Informarlos y educarlos sobre los objetivos y métodos de la organización les permite comprometerse, y al hacerlo, utilizar a plenitud sus habilidades en beneficio de la organización y de su propio crecimiento o experiencia. Cada uno debe saber cual es su papel y cuales sus indicadores de desempeño. Y cada uno debe complementar y apoyar a la organización.*

#### 1. ¿Son los procedimientos de contratación para el personal de campo; transparentes y objetivos?

**Bueno.** Existe un sistema para reclutar personal de campo que se basa en criterios específicos. A los candidatos se les selecciona con base en criterios de calificación. Existe una orientación clara sobre el favoritismo y se observa.

#### 2. ¿Reciben los empleados la orientación y capacitación adecuadas?

**Bueno.** La orientación centra su atención en el personal de campo. El énfasis se coloca en los temas técnicos. La mayoría del personal de campo pasa por el programa de orientación antes de empezar a trabajar. El proceso de orientación dura de 2 a 4 meses.

#### 3. ¿Las políticas de incentivos apoyan un alto desempeño por el personal de campo?

**Bueno.** Existe un sistema de incentivos. Sin embargo, es necesario realizar cambios significativos para asegurar que el sistema sea objetivo y justo. Los empleados identifican con frecuencia incentivos positivos y negativos.

#### 4. ¿El clima en la organización es propicio para que haya participación de los empleados?

**Bueno.** La mayoría de los empleados dicen que tienen acceso a sus supervisores directos y a la alta gerencia. Sin embargo, la participación se podría ver limitada a temas específicos de sus departamentos. Los empleados sienten, en general, que son parte de la organización y que se les escucha.

#### 5. ¿El personal de créditos implementa adecuadamente las políticas y procedimientos aprobados?

**Muy bueno.** La implementación de las políticas y los procedimientos aprobados es normal en todos los niveles de la institución, y ello asegura una muy congruente aplicación de la metodología. Aunque podrían mejorarse algunas cosas, la gerencia ya las identificó y tiene la intención de fortalecerlas.

## Principio 4: Organización por procesos

*Se obtienen resultados con mayor eficiencia cuando las actividades y sus recursos son administrados como procesos. La organización por procesos también requiere de un concepto fundamental simple. Lo primero es definir el flujo de de las actividades actuales (en un diagrama) y reconsiderarlo al detalle para evitar las interfaces, cambios de área o de persona responsable de cada tarea. Cada proceso tiene como principio y fin un cliente, pero no es ajeno en su responsabilidad con el cliente final.*

### 1. ¿Hay políticas y procedimientos escritos completos y al día para entregar crédito por medio de productos de préstamo individual?

**Bueno**. Existe un manual de crédito que sirve de guía para todas las personas en la institución, para otorgar crédito por medio de productos de préstamo individual. Sin embargo, el manual está muy desactualizado, con lo que hay falta de claridad para el personal acerca de las políticas y procedimientos.

### 2. ¿Son adecuados los procesos de solicitud de crédito?

**Bueno**. Las solicitudes de crédito son estándar y contienen suficiente información para rastrear a los clientes así como para tomar decisiones informadas sobre la aprobación de los préstamos.

### 3. ¿Son adecuados los procesos de prevención y recuperación de la morosidad?

**Bueno**. El proceso de cobro está delineado y e incluye procedimientos detallados para una rápida intervención para prevenir y recuperar la morosidad. El personal da seguimiento a los clientes morosos (por teléfono o en persona) 72 horas después de la fecha límite para realizar el pago.

Cuando el incumplimiento del pago se debe a una verdadera incapacidad de pago, hay procesos de apoyo para ayudar a los clientes a recuperar sus pagos a tiempo. Cuando el incumplimiento en el pago se debe a falta de deseo de pagar, los procedimientos y multas son suficientemente estrictos.

Los procesos de seguimiento son excelentes, lo que da como resultado una cultura de crédito buena, tanto dentro de la institución como entre los clientes. La comunicación y reportes de la morosidad se dan rápidamente y son eficientes. Los oficiales de préstamo reciben el aviso al día siguiente de que no se hizo el pago. Los gerentes reciben y revisan los informes de morosidad diariamente.

*Como resultado de las comunicaciones claras, la gerencia está consciente de los grupos que constituyen un problema, la naturaleza de la morosidad y la probabilidad de recuperar el pago. Hay mucho que se necesita mejorar en el proceso de solicitud y desembolso de créditos, lo que pone en riesgo la calidad de la cartera de préstamos. Los oficiales de préstamo rara vez manejan efectivo.*

**4. ¿Hay suficientes políticas y procedimientos para los diversos productos financieros que se ofrecen a los clientes?**

**Bueno**. Hay suficientes políticas y procedimientos para todos los productos financieros ofrecidos a los clientes por medio de los grupos solidarios. Sin embargo, es necesario actualizar algunas cosas.

**5. ¿Los formatos y procesos establecidos para la recolección de datos están en línea con las prácticas y políticas operativas actuales?**

**Bueno**. Los formatos y procesos para la recolección de datos se han diseñado y actualizado, en gran medida, de acuerdo a las políticas y prácticas actuales.

Existen algunas discrepancias entre los formatos y las prácticas, pero el personal adopta la recolección de los datos de conformidad con ello. Algunos documentos necesitan actualizarse para que reflejen las nuevas prácticas aprobadas.

Los flujos de información se podrían mejorar, y existe espacio para mejorar la eficiencia en los procesos.

## Principio 5: Enfoque hacia un sistema de gestión

*Identificar, entender y administrar los procesos y sus interrelaciones consigue una visión de la organización como sistema. Quién es quién, dónde está, cual es su tarea, como contribuye al equipo y a la consecución de los objetivos. Cada persona se sabe importante en su lugar y responsabilidades.*

### 1. ¿La misión y los principios de la institución están claramente definidos?

**Bueno**. La institución cuenta con una declaración de misión escrita a la que le falta uno o más elementos críticos de una declaración óptima, que daría lugar a mayor claridad acerca de las metas y principios. El personal tiene claridad acerca de la población objetivo, las metas los valores fundamentales de la institución.

### 2. ¿Cuenta la institución con infraestructura adecuada (sucursales, oficinas, equipo de oficina, infraestructura de comunicación, vehículos, etc.) para manejar sus operaciones actuales y de corto plazo?

**Bueno**. La infraestructura de la institución es adecuada para manejar la institución. El crecimiento parece ser suficiente para lograr la autosuficiencia en un período de tiempo razonable. El desarrollo institucional va al ritmo del crecimiento de la extensión, lo que permite que se brinden servicios a los clientes de buena calidad, y suficientes controles internos en el proceso de la ampliación del mercado.

### 3. ¿El sistema de información de la gestión tiene los componentes necesarios para un sistema contable efectivo?

**Débil**. Se tienen sistemas basados en Excel que no tienen controles para un sistema que permita rastrear las transacciones, ni cálculos incluidos para hacer auto cálculos y les falta otras funciones contables básicas.

### 4. ¿Reciben los empleados orientación y capacitación adecuadas?

**Muy bueno**. Existe un programa especial de orientación para el personal de campo. Todo el personal de campo pasa por el programa antes de empezar a trabajar. El proceso de orientación dura de 2 a 4 meses.

### 5. ¿Las políticas de incentivos apoyan un alto desempeño por el personal de campo?

**Bueno**. Existe un sistema de incentivos. Sin embargo, es necesario realizar cambios significativos para asegurar que el sistema sea objetivo y justo. Los empleados identifican con frecuencia incentivos positivos y negativos.

## Principio 6: Mejora continua

*Con indicadores y procesos bien definidos, los objetivos de mejora resultan siempre evidentes. Pero el orden de prioridades, acorde con los recursos económicos y humanos, no siempre es igual de obvio. La gerencia puede provocar debilidad si sus objetivos son fáciles, o apatía si parecen imposibles.*

### 1. ¿Conoce la gente de todos los niveles de la institución el contenido del plan estratégico?

**Bueno**. La gerencia ha compartido elementos clave del plan con el personal. El personal sabe del plan y de su importancia para la institución.

### 2. ¿La institución le da seguimiento al avance comparándolo con el plan estratégico?

**Muy bueno**. Cada año se lleva a cabo una revisión del plan estratégico, que incluye la revisión de los supuestos básicos que definen el plan. Las proyecciones de extensión y financieras se comparan con el desempeño real. Se hacen ajustes a las estrategias institucionales y a las proyecciones para el futuro. El logro del plan y su variación se comparan de manera sistemática con todas las esferas de la institución.

### 3. ¿Los miembros del personal y los clientes reciben capacitación adecuada y están equipados para obtener correctamente la información?

**Bueno**. Los miembros del personal y los clientes han recibido capacitación para llenar los formularios de recolección de datos. Se evidencian algunos vacíos en el conocimiento. En la mayor parte de los casos, las herramientas que se emplean para recabar datos son suficientes.

### 4. ¿En qué grado ha cumplido la institución con su plan estratégico?

**Bueno**. La institución cumple con más del 70% de su plan estratégico, y cumple o supera la mayoría de sus objetivos. En general, las actividades reflejan los principios básicos del plan estratégico. Hay algunas desviaciones.

### 5. ¿Los auditores internos llevan a cabo suficientes auditorías de campo, auditorías operativas y auditorías contables?

**Débil**. La auditoría interna centra su atención únicamente en la revisión de los estados financieros.

## Principio 7: Hechos y datos para la toma de decisiones

*Los hechos y los datos se reflejan en: indicadores, objetivos y cumplimiento de objetivos. Una secuencia clara, que guía a cualquiera de los actores del proceso, y a cada grupo, en el mejoramiento de sus resultados. El único problema que puede dificultar el adecuado funcionamiento de la secuencia es la falta de entrenamiento o formación.*

### 1. ¿Se está empleando información para tomar decisiones de gestión?

**Bueno**. La información se emplea ocasionalmente para tomar decisiones de gestión.

### 2. ¿Los estados financieros son auditados por una empresa de auditoría externa?

**Bueno**. Los estados financieros han sido auditados por una firma auditora independiente, calificada, en el último año.

### 3. ¿Cuál fue el resultado de la auditoría más reciente?

**Muy bueno**. La institución recibió una opinión no calificada de los auditores con algunas preocupaciones.

### 4. ¿Cumple la institución con los informes que le exigen las dependencias reglamentarias locales?

**Muy bueno**. La institución está inscrita legalmente y presenta informes a tiempo y exactos a la dependencia reglamentaria local. Trabaja para mantener una relación positiva con la dependencia y está consciente de temas pendientes que podrían afectar a la institución.

### 5. ¿Las evaluaciones realizadas por organizaciones de calificación u otras han sido favorables?

**Bueno**. La institución fue evaluada por una institución confiable. El informe de evaluación fue aceptable.

## **Principio 8: Relaciones de beneficio mutuo**

*La organización, sus clientes, proveedores, empleados y socios son interdependientes. Unas relaciones de mutuo beneficio convienen a todos, y de ello deben ser conscientes todas las partes implicadas.*

### **1. ¿Se realizan programas y/o actividades que beneficien a todos los involucrados en este proceso, ya sea a corto y/o a largo plazo?**

**Bueno**. De octubre 2002 a septiembre 2007 se han llevado a cabo procesos de reorganización estructural del programa de crédito con participación directa de CRS/Nicaragua (diseño metodológico de las políticas de crédito, redistribución de las zonas geográficas de atención, acondicionamiento en la infraestructura del área asignada para crédito, capacitaciones al personal sobre diversos temas crediticios, experiencia en eventos externos e internos del País). Se establecieron compromisos internos, para ir descentralizando las funciones y operaciones del programa de crédito, que diera como resultado más dinamismo y agilidad a la prestación crediticia.

### **2. ¿La institución brinda apoyo institucional para los clientes para que sus ahorros crezcan y los puedan manejar?**

**Muy bueno**. La institución vincula los ahorros con los productos de préstamo y ofrece mucha capacitación y apoyo para gestionar los ahorros de los clientes. La institución da seguimiento al avance por medio de un sistema formal de rastreo.

### **3. ¿Están bien definidos la organización y las funciones?**

**Bueno**. Hay pequeñas diferencias en las obligaciones reales y las responsabilidades y la definición formal de las funciones. Una mayor descentralización o definición contribuiría a tener operaciones más eficientes.

### **4. ¿La estructura organizativa y la composición del personal apoyan los planes estratégicos/operativos?**

**Bueno**. No se ha realizado un análisis importante de la estructura de la composición del personal y sin embargo, la estructura de la organización y la composición del personal son adecuados para la actual implementación del plan estratégico y operativo.

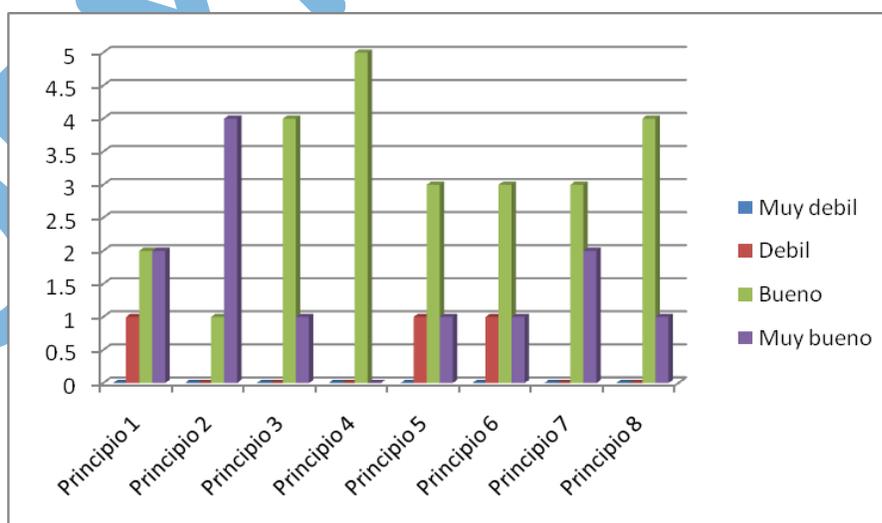
### **5. ¿Cuenta la institución con una clara estrategia de financiación?**

**Bueno**. La institución tiene una estrategia de financiación básica. Puede tener acceso a los fondos por medio del sistema financiero formal.

## Resultados de la aplicación de La Herramienta MAGI

La adaptación de la herramienta MAGI a los 8 principios de la calidad ha nos permitido observar en que aspecto se encuentra débil o fuerte el programa PROAFUR, en general las calificaciones obtenidas; aplicando la herramienta MAGI exclusivamente hecha para microfinancieras, han sido bastante buenas con relación al desempeño logrado por el programa durante toda su existencia como empresa. Esto conlleva a expresar los resultados en el siguiente cuadro:

| CALIFICACIÓN MAGI   | Muy débil | Débil | Bueno | Muy bueno |
|---|-----------|-------|-------|-----------|
| <b>PRINCIPIOS DE LA CALIDAD</b>                               |           |       |       |           |
| <b>Principio 1. Enfoque al cliente</b>                        | 0         | 1     | 2     | 2         |
| <b>Principio 2. Liderazgo</b>                                 | 0         | 0     | 1     | 4         |
| <b>Principio 3. Involucrar al personal</b>                    | 0         | 0     | 4     | 1         |
| <b>Principio 4. Organización por procesos</b>                 | 0         | 0     | 5     | 0         |
| <b>Principio 5. Enfoque hacia un sistema de gestión</b>       | 0         | 1     | 3     | 1         |
| <b>Principio 6. Mejora continua</b>                           | 0         | 1     | 3     | 1         |
| <b>Principio 7. Hechos y datos para la toma de decisiones</b> | 0         | 0     | 3     | 2         |
| <b>Principio 8. Relaciones de beneficio mutuo</b>             | 0         | 0     | 4     | 1         |



En el gráfico anterior se refleja cada calificación obtenida según cada principio de la calidad.

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

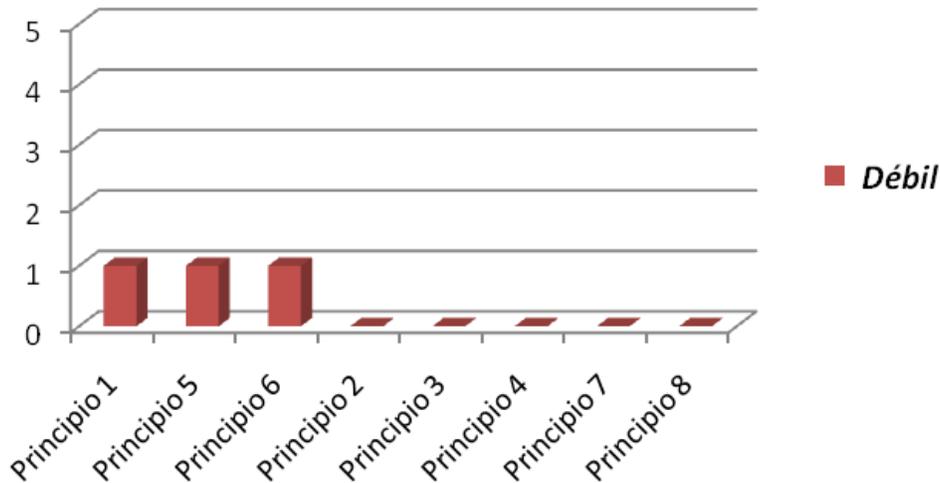
31

## Diagrama de Pareto

Para expresar los resultados de la aplicación de la *herramienta MAGI* en combinación con los *8 principios de la calidad* se utiliza el diagrama de Pareto el cual es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha por medio de barras sencillas después de haber reunido los datos para calificar las calificaciones de las respuestas de las preguntas de la evaluación MAGI, de modo que se pueda asignar un orden de prioridades.

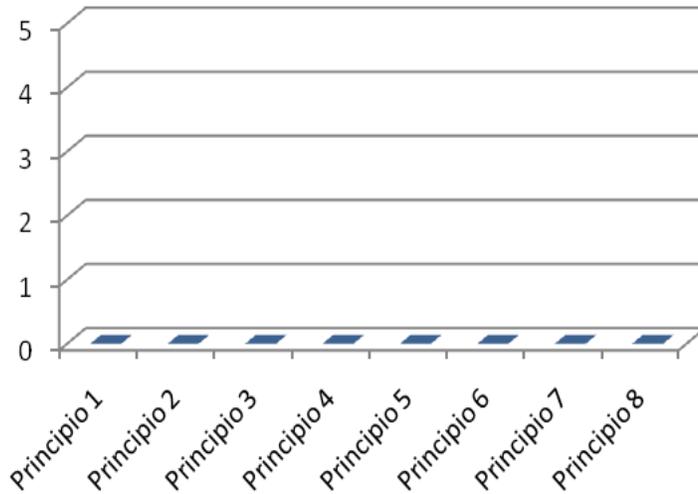
### Calificación: Débil

Con respecto al atributo de la calificación **Débil**, el análisis a los 8 principios de la calidad con respecto a los elementos de evaluación de la herramienta MAGI, refleja que esta calificación **no es muy significativa** en los resultados.



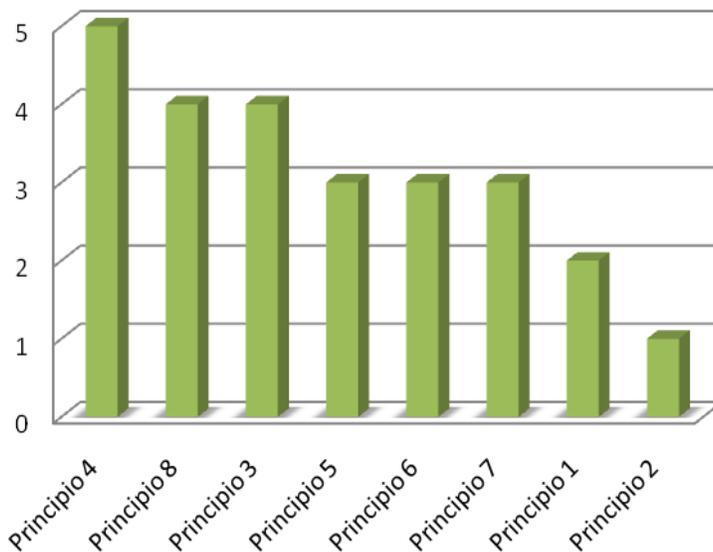
**Calificación: Muy débil**

No se reflejan resultados bajo esta calificación en la evaluación de la herramienta MAGI. Esto hace concluir que ningún principio está **Muy Débil**.



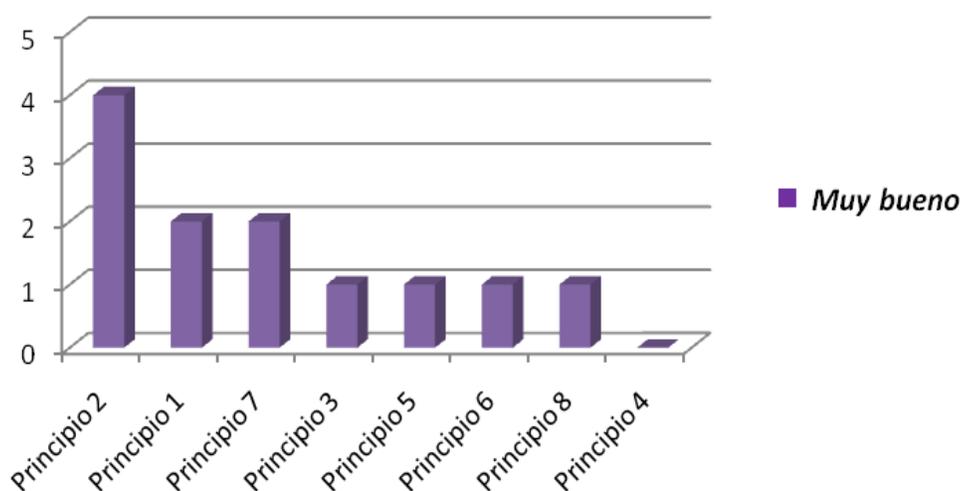
**Calificación: Bueno**

Con respecto al atributo de la calificación **Bueno**, los principios de la calidad 4, 8 y 3 sustentan apenas el 37.5 % de todos los principios. Eso indica que la mayor puntuación se encuentra establecida en los 8 principios.



**Calificación: Muy bueno**

Según los resultados obtenidos para la calificación **Muy bueno** no se ha logrado alcanzar satisfactoriamente esta categoría pues los principios que logran acercarse a alcanzar este nivel únicamente representan el 12.5 % de todos los principios.



**Resultados:**

Según la evaluación de la herramienta para microfinancieras MAGI, el nivel para las mejores calificaciones es de:

- Muy bueno con 37.5 % y
- Bueno con 12.5 %.

El otro 50% no es valorado pues según esta herramienta se deja para otros criterios que no están reflejados en estas preguntas.

## **Conclusiones**

- El programa de microcrédito PROAFUR de CRS es un programa muy conocido en las regiones en las que opera, sin embargo a lo largo del último año se ha observado un estancamiento en sus procesos, una rotación lenta de sus actividades microfinancieras ha originado la poca entrada de clientes en el programa de microcrédito.
- Las áreas involucradas en el proceso de aprobación de financiamiento para PYMES de PROAFUR se encuentran desactualizadas y poco automatizadas, la información de cada caso de solicitud de financiamiento de los clientes no tiene su área propia, sino que se encuentra desorganizada en archivos por todo el local el cual no posee las condiciones para atender a los clientes de manera óptima.
- Los procesos y procedimientos no están debidamente sistematizados, no existe un manual detallado de cada una de las actividades sino que se encuentran expuestos en un documento desorganizado al que los promotores de crédito casi no tienen acceso y algunos desconocen su existencia.
- PROAFUR no posee un programa de actividades de mercadotecnia de atracción de clientes que les permita expandir su sociedad, sin embargo poseen productos creados directamente para la necesidad de cada cliente que solicite sus servicios de financiamiento.

## **Recomendaciones**

- Para que PROAFUR evolucione es necesario implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, el cual les permitirá visualizar la situación actual, esta implementación facilitará el dominio y control de los elementos del Proceso de Aprobación de Crédito para PYMES y así contribuir al desarrollo de las actividades financieras del programa como tal.
- Es acertado también la implementación de una metodología que mejore el ambiente de trabajo y por lo consiguiente impulse el desarrollo y la productividad en las actividades del proceso. Se propone la metodología japonesa de las **5 « S » (Seiri, Seiton, Seisō Seiketsu, Shitsuke)** la cual por medio de sus etapas contribuirá mejorando el rendimiento del personal, organizando elementos necesarios y eliminando elementos innecesarios.

# ANEXOS



**PROAFUR**  
Programa de Apoyo  
Financiero  
Urbano y Rural

**MANUAL DE  
GESTIÓN DE  
CALIDAD**

Nº Rev.: 1

*Fecha: 10 de octubre, 2008*

# MANUAL DE CALIDAD



## ÍNDICE

|  |          |
|--|----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....   | <b>1</b> |
| 1.1. Objetivos, Alcance y Exclusiones .....                                  | 1        |
| 1.2. Estructura del Manual.....  | 2        |
| 1.3. Control del Manual .....  | 2        |
| 1.3.1. Elaboración y Aprobación .....  | 2        |
| 1.3.2. Difusión .....  | 2        |
| 1.3.3. Cambios .....   | 2        |
| 1.3.4. Custodia .....  | 2        |
| <b>2. INFORMACIÓN</b> .....  | <b>3</b> |
| 2.1. Presentación .....  | 3        |
| 2.2. Organización .....  | 3        |
| 2.3. Productos .....   | 4        |
| <b>3. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b> .....                             | <b>5</b> |
| 3.1. Política de Calidad.....  | 5        |
| 3.2. Red de Procesos .....   | 7        |
| 3.3. Procedimientos .....  | 7        |
| 3.3.1. Cliente llena Formato inicial de Solicitud de Crédito .....           | 7        |
| 3.3.2. Asignación del cliente al Oficial de Crédito por zona geográfica..... | 7        |
| 3.3.3. Se determina si es Sujeto (o no) a crédito .....                      | 7        |
| 3.3.4. Se realiza Investigación Social.....                                  | 8        |
| 3.3.5. Preparación del caso .....  | 8        |
| 3.3.6. Elaboración de dictamen legal.....                                    | 8        |
| 3.3.7. Control de calidad por parte de la gerencia .....                     | 8        |
| 3.3.8. Presentación de Casos ante el Comité de Crédito.....                  | 9        |
| 3.3.9. Aprobación y definición de las condiciones del préstamo .....         | 9        |
| 3.4. Estructura de la Documentación .....                                    | 10       |
| 3.4.1. Formato de Solicitud Inicial de Crédito .....                         | 10       |
| 3.4.2. Formato de Informe presentado al Comité de Crédito .....              | 10       |



|   |   |                                   |
|---|---|-----------------------------------|
| <b>PROAFUR</b><br>Programa de Apoyo<br>Financiero<br>Urbano y Rural | <b>MANUAL DE<br/>GESTIÓN DE<br/>CALIDAD</b> | <b>N° Rev.: 1</b>                 |
|   |   | <i>Fecha: 10 de octubre, 2008</i> |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.5. Indicadores de Gestión de Calidad .....                              | 13        |
| 3.5.1. Herramienta de Evaluación de Microfinancieras MAGI .....           | 13        |
| 3.5.2. Encuestas Orientadas a la Satisfacción del Cliente.....            | 13        |
| 3.5.3. Auditorías de Calidad .....  | 14        |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>15</b> |
| Anexo No. 1: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES DEL PERSONAL .....        | 16        |
| Gerente de Sucursal .....   | 17        |
| Gerente de Crédito .....  | 20        |
| Asesor Legal .....  | 22        |
| Supervisor De Crédito .....   | 24        |
| Promotor u Oficial de Crédito.....  | 26        |
| Anexo No. 2: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE FINANCIAMIENTO ..... | 28        |
| Anexo No. 3: SOLICITUD INICIAL DE CRÉDITO .....                           | 29        |
| Anexo No. 4: INFORME PRESENTADO PARA EL COMITÉ DE CRÉDITO.....            | 32        |
| Anexo No. 5: ACTA DEL COMITÉ DE CRÉDITO.....                              | 34        |
| Anexo No. 6: FORMATO DE EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES .....      | 35        |
| Anexo No. 7: FORMATO DE EVALUACIÓN DE SALIDA DE CLIENTES .....            | 36        |



## 1. INTRODUCCIÓN

Un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de elementos interrelacionados de la organización que trabajan coordinados para establecer y lograr el cumplimiento de la política de calidad y los objetivos de calidad, generando consistentemente productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes.



### 1.1. Objetivos, Alcance y Exclusiones

El presente manual enuncia la política de calidad para el *Proceso de Aprobación de Financiamiento para PYMES* del Programa de Apoyo Financiero Urbano y Rural, PROAFUR; y parte de la necesidad que presenta la Gerencia de Crédito de PROAFUR de tener una herramienta que le permita a los Oficiales de Crédito mejorar y estandarizar el análisis y recopilación de información de las solicitudes de financiamiento de los asociados, a fin de que éstas facilidades, permitan la optimización del proceso y sus procedimientos; y además sean de gran beneficio para el fortalecimiento y crecimiento de las PYMES.

Se pretende con este manual, que los créditos que se otorguen puedan ser cobrados y recuperados en el periodo establecido inicialmente.

El sistema de gestión de la calidad descrito en este manual le permitirá al Comité de Crédito trabajar con mayor seguridad y se beneficiarán del mejor control de sus procesos y una mejor manipulación de los elementos del proceso en sí.

Se *excluye* de este manual de calidad los procesos de las áreas que no sean directamente incluidas en el *Proceso de Aprobación de Financiamiento para PYMES de PROAFUR*, como los son: Mercadotecnia, Mantenimiento, Administración, Cartera y Cobro.



## 1.2. Estructura del Manual

Este manual ha sido estructurado tres partes:

- *Introducción*
- *Información*
- *Sistema de gestión de Calidad*

En cada una se describen los diferentes elementos y procesos que conforman el sistema de gestión de la calidad del *Proceso de Aprobación de Financiamiento para PYMES de PROAFUR*.

## 1.3. Control del Manual

### 1.3.1. Elaboración y Aprobación:

El manual es elaborado por Ing. Glikerya Tellería (Consultor) y aprobado por el Comité de Crédito de PROAFUR: Asesor Legal, Gerente de Sucursal y Gerente de Crédito.

### 1.3.2. Difusión:

Se cuenta con una copia escrita controlada del manual de calidad y además puede ser consultado en la red interna, por el personal con el permiso de acceso correspondiente. Las 7 copias no controladas del manual no requieren de actualización, y por lo tanto solo son entregadas para un uso temporal o para fines de información.

### 1.3.3. Cambios:

La solicitud, preparación y revisión de los cambios del manual de calidad, se desarrolla de acuerdo con las **disposiciones adoptadas posteriormente** para el control de los documentos del sistema de gestión de calidad. Quien las determine será el Gerente de Crédito con la colaboración del Supervisor de Crédito.

### 1.3.4. Custodia:

El almacenamiento y custodia de este documento estará a cargo del Gerente de Crédito quien se encargará de su protección y resguardo.



|   |   |                            |
|---|---|----------------------------|
| <b>PROAFUR</b><br>Programa de Apoyo<br>Financiero<br>Urbano y Rural | <b>MANUAL DE<br/>GESTIÓN DE<br/>CALIDAD</b> | Nº Rev.: 1                 |
|   |   | Fecha: 10 de octubre, 2008 |

## 2. INFORMACIÓN

### 2.1. Presentación:

La información será presentada por el Gerente de Crédito, al Gerente de la Sucursal, al Supervisor de Crédito y por ultimo al Oficial de Crédito, durante una reunión general.

### 2.2. Organización:

Durante el proceso de aprobación de financiamiento de PROAFUR, los funcionarios directamente involucrados son los siguientes: Oficial de Crédito, Supervisor de Crédito y el Comité de Crédito conformado por: Un Asesor Legal, el Gerente de Sucursal y el Gerente de Crédito; como se presenta en el siguiente organigrama.



*La descripción de los puestos involucrados en el Proceso de Aprobación de Crédito para PYMES se encuentra expuesto en el Anexo No. 1 de este documento.*



El funcionamiento de PROAFUR ha sido orientado como una entidad con cultura organizacional es por esto que cuenta con los siguientes elementos organizacionales:

### VISIÓN

*Ser un Programa líder, apoyando el desarrollo socio económico de los micros, pequeños y medianos empresarios del casco urbano y rural; a través de los servicios financieros y no financieros.*

### MISIÓN

*Contribuir al desarrollo socio económico de los micros, pequeños y medianos empresarios, del casco urbano y rural, a través de los servicios financieros y no financieros.*

### 2.3. Productos:

PROAFUR ofrece los siguientes Productos (Servicios) de Microfinanciamiento específicos para cada segmento de mercado:

- *Asalariados:* crédito de consumo y mejoramiento de vivienda.
- *Comerciantes:* optan a créditos comerciales, mejoramiento de vivienda, créditos de oportunidad, Mujer Empresarial.
- *Ganaderos:* Vacas paridas, vaquillas, terneros de desarrollo, de repasto. Para bueyes, mejoramiento de pastos.
- *Agrícolas:* Maíz, frijoles, café, infraestructura agrícolas.



|   |   |                            |
|---|---|----------------------------|
| <b>PROAFUR</b><br>Programa de Apoyo<br>Financiero<br>Urbano y Rural | <b>MANUAL DE<br/>GESTIÓN DE<br/>CALIDAD</b> | Nº Rev.: 1                 |
|   |   | Fecha: 10 de octubre, 2008 |

### 3. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

#### 3.1. Política de Calidad:

El principal objetivo de PROAFUR es apoyar el desarrollo socio económico de los micros, pequeños y medianos empresarios, a través de servicios financieros y no financieros.

El Programa tiene por objeto desarrollar nuevos productos según las necesidades de los socios, y de esta manera contribuir al desarrollo socio económico de los micros, pequeños y medianos empresarios, del casco urbano y rural, a través de los servicios financieros y no financieros.

Es por ello que nuestra política de calidad se basa en desarrollar productos de financiamiento “conformes” a los intereses de nuestros clientes y socios. Productos de Microfinanciamiento *convenientes*, para así competir en el ámbito microfinanciero del país.

Es voluntad de la Dirección de PROAFUR, que esta Política de Calidad sea la base para todas las actuaciones futuras de la entidad, así como de los Objetivos de Calidad definidos.

#### 3.2. Red de Procesos:

*Niveles de PROAFUR*





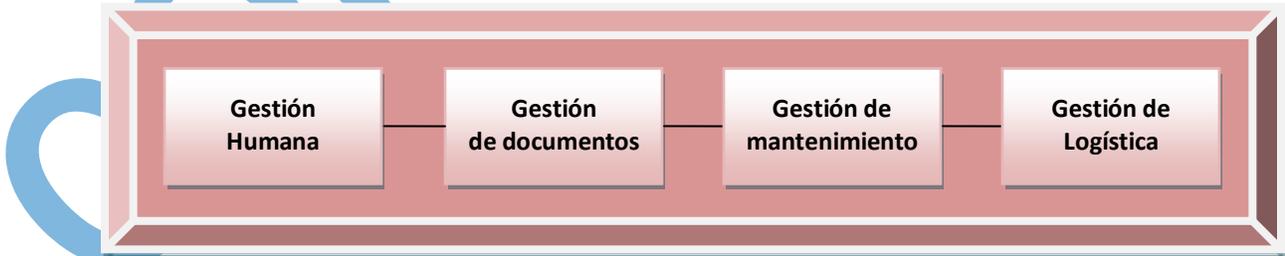
*Red de Procesos de Nivel Estratégico*



*Red de Procesos de Nivel Táctico*



*Red de Procesos de Nivel Operativo  
(o Personal de Soporte)*





### **3.3. Procedimientos:**

#### **3.3.1. Cliente llena Formato inicial de Solicitud de Crédito**

1. El cliente llena personalmente sus datos con asesoría del oficial de crédito verificando que este se haga de forma correcta y constatando cada uno de los datos que emite la persona.
2. La solicitud debe escribirse con letra de molde y legible.
3. Al final el cliente debe firmarla. Si no lee ni escribe, será suficiente con la huella del dedo pulgar derecho.
4. La solicitud deberá ser entregada a más tardar 1hr posterior al llenado.
5. En el caso de enmendaduras y manchones, se debe de eliminar la hoja y reiniciar llenado.
6. Además de este formato, el cliente proveer 1 foto tamaño carné.

*Nota: Para no ocasionar más gastos a los clientes se puede pedir una fotocopia de la cédula ya que además eso sirve como identificación.*

7. El Cliente también deberá proveer una Hoja de garantía prendaria y/o fiduciaria. Las garantías deben ser de propiedad del solicitante, estar en un estado que permita cubrir la cantidad solicitada. Si fuera un fiador, éste deberá presentar constancia de salario o declarar garantías que respalden al cliente a quien le sirve de fiador dejando en claro que si la persona no cumple con sus pagos el fiador es quien debe pagar.

#### **3.3.2. Asignación del cliente al Oficial de Crédito por zona geográfica**

1. Cada zona le corresponde a un determinado oficial de crédito.
2. Según la zona del negocio o vivienda del cliente, su caso es asignado a un oficial de crédito. Este llevará su caso y lo presentará al comité de crédito.
3. Esta asignación deberá completarse al día siguiente de entregada la Solicitud Inicial de Crédito.

#### **3.3.3. Se determina si es Sujeto (o no) a crédito**

1. El Oficial de Crédito analiza la información suministrada por el cliente en la Solicitud inicial de crédito.



2. Si hay alguna información sospechosa o el negocio del cliente no es lo suficientemente sostenible se determina que no es sujeto de financiamiento, se le informa al cliente y se da fin al proceso.
3. Si el oficial de crédito determina que es sujeto de financiamiento se prosigue con el caso.

#### **3.3.4. Se realiza Investigación Social mediante inspección al Cliente y a su Fiador**

1. Se verifica la veracidad de los datos del solicitante y su fiador, así como la autenticidad de la garantía presentada.
2. Se visitan las residencias de los involucrados (solicitante y fiador).

#### **3.3.5. Preparación del caso**

1. El oficial de crédito designado para el caso prepara todos los documentos pertinentes para presentarlos ante el Comité de Crédito.

#### **3.3.6. Elaboración de dictamen legal**

1. La elaboración del dictamen legal esta a cargo del *asesor jurídico* de la institución.
2. El Asesor Jurídico realiza la revisión de los documentos presentados por el cliente para respaldo de su financiamiento.
3. El Asesor jurídico elabora una declaración jurada o mutuo prendario que es el instrumento legal que respalda el crédito y debe hacerlo el abogado.
4. Por último el asesor debe emitir un dictamen legal con sus conclusiones.

#### **3.3.7. Control de calidad por parte de la gerencia**

1. La gerencia, por medio del supervisor de crédito o del gerente mismo puede visitar a los clientes o analizar los documentos para comprobar su veracidad.
2. Este control de calidad tiene como objetivo evitar los clientes fantasmas o verificar que el oficial de crédito ha seguido todos los procedimientos establecidos y que ha dado una buena atención a los clientes.
3. Asimismo, se verifica que la implementación de las políticas y procedimientos aprobados es estándar en todos los niveles de la institución y aseguran una muy congruente aplicación de la metodología, lo que contribuye a la alta calidad de la cartera de préstamos.



### **3.3.8. Presentación de Casos ante el Comité de Crédito**

1. Después del llenado correcto de la papelería y una vez revisado, es importante hacer un análisis sobre cada cliente para decidir si se aprueba su crédito o no.
2. Esta tarea está a cargo de un *Comité* compuesto por el *Gerente de la Sucursal*, el *Gerente de Crédito*, y el *Supervisor de Crédito*.
3. El *oficial de crédito* participa presentando el caso y respondiendo a las preguntas del *Comité*, pero no tiene voto en la aprobación o denegación de los casos.
4. En general debe hacerse un análisis de lo siguiente:
  - a) Disposición del cliente para enfrentar sus obligaciones y capacidad financiera para responder al crédito, esto puede hacerse mediante un análisis financiero del negocio, guiado por la hoja de solicitud en cuanto al cálculo y costos de ventas.
  - b) Capital propio que arriesgar y garantías que lo respalden (la garantía puede ser la misma confianza que depositen en la persona su fiador, de preferencia debe tener un negocio iniciado y trabajando activamente.
  - c) Si el préstamo es compatible con la filosofía de la micro financiera, es legal, aceptable y es una solución apropiada a las necesidades de fondo de la prestataria y contribuya a mejorar las condiciones de vida de la familia y de la comunidad. Para esto podemos basarnos en su inventario de mercadería y en su plan de inversión.

### **3.3.9. Aprobación y definición de las condiciones del préstamo**

1. Una vez analizados los elementos señalados anteriormente, los miembros del *Comité* votan para aprobar o denegar el préstamo.
2. El *Comité* determina las condiciones en que será aprobado, es decir, el monto, el plazo, la tasa de interés, la frecuencia de pago y demás condiciones.
3. En algunos casos podría ser necesario pasarlos a otras instancias como *Comité Regional* o a *Comité Central*, dependiendo del monto e importancia del préstamo.
4. Las decisiones del *Comité* se anotan en un registro o libro de Actas que lleva el *Comité*.

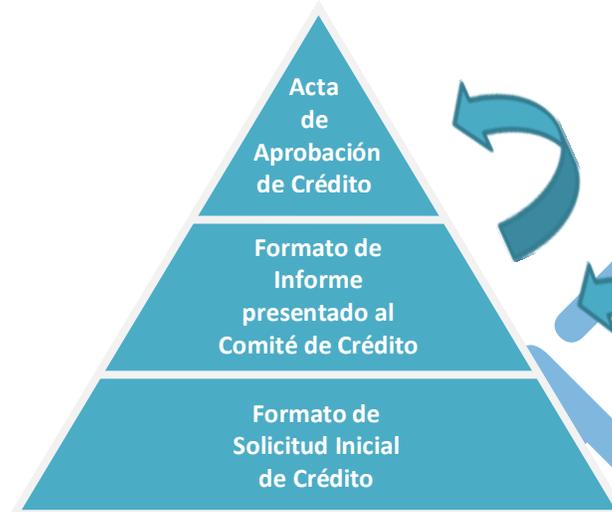
**Nota:** El flujograma del proceso de aprobación de financiamiento corresponde al Anexo No. 2 de este documento.



|   |   |                            |
|---|---|----------------------------|
| <b>PROAFUR</b><br>Programa de Apoyo<br>Financiero<br>Urbano y Rural | <b>MANUAL DE<br/>GESTIÓN DE<br/>CALIDAD</b> | Nº Rev.: 1                 |
|   |   | Fecha: 10 de octubre, 2008 |

### 3.4. Estructura de la Documentación:

La documentación requerida en el proceso de aprobación de financiamiento para PYMES está conformada por:



#### 3.4.1. Formato de Solicitud Inicial de Crédito

Este formato es llenado por el solicitante del préstamo, con asesoría del oficial de Crédito. Corresponde a datos generales del solicitante así como de su negocio.

*Este formato esta expuesto en el Anexo No. 3 de este documento.*

#### 3.4.2. Formato de Informe presentado al Comité de Crédito

Este informe deberá contener los siguientes aspectos:

##### **a) Datos GENERALES DEL SOLICITANTE:**

Se anotará el nombre completo del solicitante y el número de cédula (sí se trata de una licencia o registro comercial para persona natural).

Si se trata de una sociedad anónima, el representante legal será el deudor o sujeto de crédito. En este sentido deberá indicarse el nombre y cédula del representante. El representante legal deberá proporcionar a PROAFUR un acta de la Junta Directiva en la cual autorizan que en nombre y representación de la Sociedad pueda gestionar facilidades crediticias con CRS Nicaragua.

Se deberá indicar el domicilio del solicitante (dirección exacta), el número de teléfono, edad y estado civil, nivel educativo y experiencia en la actividad.



***Importante:** El Oficial de Crédito deberá corroborar esta información en la visita de precrédito realizada con antelación. Debe aclararse al empresario, que las visitas previas a la formalización del crédito, no garantiza el otorgamiento del servicio, ello significa la posibilidad de ser sujeto beneficiario del programa de crédito.*

#### **b) GENERALES DE LA EMPRESA**

Se anotará el nombre completo de la empresa, el número de RUC, (sí es sociedad anónima), dirección exacta y número de teléfono.

Se indicará la fecha de inicio de labores y número de empleados ya sea eventual y/o permanente. Seguidamente se plasmará el tipo de actividad que la empresa desarrolla (comercio, servicio, industria y agropecuaria).

Importante: Si el cliente es una persona jurídica, es esencial que se exija a su representante el o los documentos que acrediten tal representación. Este documento podría ser un poder debidamente extendido. Todos estos documentos deberán ser analizados por el Oficial para determinar datos bases como lo son: la certeza de la existencia de la persona jurídica, su vigencia, quiénes son sus administradores y quiénes pueden firmar a su nombre.

#### **c) TÉRMINOS DE FINANCIAMIENTO.**

En este punto se anotará el monto total del préstamo, en el cual se ha considerado todos los cargos establecidos en el reglamento de crédito.

El destino del préstamo. Este puede ser para capital de trabajo, compra de equipo, maquinaria y/o construcción o remodelación, entre otros).

Se establecerá la tasa de interés, la mensualidad y los periodos de gracias (de tenerlos).

Las garantías que respaldarán el préstamo se especificarán en este punto, determinando si es una garantía personal (codeudor), o si son aportaciones. Si es una garantía de equipo o maquinaria o si se trata de una garantía hipotecaria. Es importante que el oficial establezca la cobertura que ofrecen estas garantías al préstamo.

Como último dato, se señalará la capacidad de pago de la empresa, la cual se fundamentará en la declaración de renta y/ o Estados Financieros, ya sea preparada por el cliente o elaborada por el oficial.

#### **d) EXPERIENCIA TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA DEL SOLICITANTE**

Esta información será suministrada por el cliente durante la entrevista con el Oficial de Crédito.



Dentro del marco de la entrevista, el Oficial deberá ser lo suficientemente hábil para que el cliente pueda proporcionarle la mayor información posible. Puede formular preguntas como: ¿Qué le motivó a efectuar esta actividad? ¿Desde cuándo la está desarrollando? ¿Ha tomado algún curso técnico?

¿Lleva registros contables? ¿Quién toma las decisiones en la empresa? ¿Cuenta con los permisos necesarios para desarrollar esta actividad? Es importante que el Oficial de Crédito pueda determinar durante la entrevista el nivel de compromiso del cliente con su empresa, la inserción de la misma en el mercado así como también poder determinar si es una empresa de subsistencia o de acumulación.

#### **e) PROPÓSITO DEL FINANCIAMIENTO**

Se destacará en este punto la necesidad que presenta el empresario en adquirir el crédito y los beneficios que la empresa obtendrá de concretarse el mismo. Se hará una breve descripción del bien que se pretende adquirir y sus valores agregados.

#### **f) DETALLE DE LA INVERSIÓN**

Se determinará numéricamente y porcentualmente el aporte del cliente así como también de la Institución de crédito. Un 60% como aporte del empresario es un porcentaje aceptable.

#### **g) INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA**

Este punto se refiere a la parte cuantitativa financiera de la Empresa, la misma se medirá por su productividad y sus ingresos.

Los Estados Financieros son documentos que muestran en forma resumida, en términos de dinero y a un periodo determinado, todas las transacciones de la empresa.

\* El Balance General: El Balance General o Estado de Situación es un resumen de lo que tiene la empresa y de sus obligaciones en una fecha determinada o fecha tope. La fecha tope puede ser de un mes, un semestre, un año, según como se quiera.

\* El Estado de Resultado: Es un Estado Financiero de igual importancia que el Balance General. El Oficial de crédito debe estar claro que con el Balance General por sí mismo no le proporcionará la información contable que se necesita. El Estado de Resultados tiene la característica que nos informa cómo se obtienen los ingresos, cuáles fueron sus costos y gastos y cuánto sobró de la gestión (ganancia).

*El formato del informe que se presenta al Comité de Crédito con los datos anteriormente especificados, corresponde al Anexo No. 4.*



### 3.4.3. Acta de aprobación de crédito

La resolución del comité de crédito será emitida mediante un Acta del comité de crédito. Al reunirse el Comité de Crédito se determina la respuesta de la solicitud de crédito: **Aprobar, Denegar o Aplazar**. El formato del Acta corresponde al **Anexo No. 5**.

### 3.5. Indicadores de Gestión de Calidad:

#### 3.5.1. Herramienta de Evaluación de Microfinancieras MAGI (Alianza Global para el Impacto de las Microfinanzas):

Como indicador para medir la calidad en el proceso de aprobación de financiamiento para PYMES de PROAFUR, se utiliza la herramienta **MAGI (Alianza Global para el Impacto de las Microfinanzas)**, la cual es una herramienta que determina las fortalezas o debilidades de la organización microfinanciera mediante esferas de evaluación y está compuesta de una lista de preguntas de evaluación.

Para cada una de las preguntas, los criterios de calificación permiten al equipo asignarle una calificación. De acuerdo con los criterios de calificación, la calificación de una institución se clasificará de acuerdo a una de cuatro categorías para cada pregunta, desde “muy débil” hasta “muy bueno”. Los criterios de calificación están también contenidos en una columna que se refiere a un “óptimo” que no es una categoría de calificación, sino que tiene la intención de servir como punto de referencia para los evaluadores, al presentar la situación ideal para cada pregunta.

#### 3.5.2. Encuestas Orientadas a la Satisfacción del Cliente:

Para evaluar la Satisfacción del Cliente se utilizará un mecanismo formal de retroalimentación y de evaluación de satisfacción de clientes, donde ellos puedan expresar su opinión acerca de los servicios que presta la empresa y también determinar el porque de retiro de los clientes, mediante una encuesta de evaluación al retirarse un cliente donde exponga sus razones y si piensa regresar.

*Los formatos de encuesta se presentan en los Anexos No. 6 y No. 7.*



**3.5.3. Auditorías de Calidad:**

**Formato para Auditar**

| Actividad   | Datos  | A Quien             | Quien lo hace                              | Control   |
|---|--|---------------------|--|---|
| Llenado de Solicitud Inicial de Crédito                 | Datos Generales de Solicitud de Crédito  | Cliente Natural     | Cliente (con apoyo del oficial de crédito) | <ul style="list-style-type: none"> <li>No. de cédula del cliente.</li> <li>Firma del cliente.</li> <li>Firma de Oficial de Crédito.</li> <li>Fecha y ciudad</li> </ul>                                      |
|   |  | Cliente Jurídico    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>No. de cédula del cliente.</li> <li>Firma del representante de la empresa.</li> <li>No. RUC Empresa.</li> <li>Fecha y ciudad</li> </ul>                              |
| Verificar   | Investigación Social   | Cliente y su Fiador | Oficial de Crédito y Supervisor de Crédito | Inspección Visual   |
| Llenado de Informe presentado para el comité de crédito | <ul style="list-style-type: none"> <li>Generales del solicitante</li> <li>Generales de la empresa</li> <li>Términos de financiamiento</li> <li>Experiencia técnica y administrativa del solicitante</li> <li>Propósito del financiamiento</li> <li>Plan de la inversión consolidado</li> <li>Información financiera de la empresa</li> </ul> | Comité              | Oficial de Crédito y Supervisor de Crédito | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recibido</li> <li>Fecha y ciudad</li> <li>Firma de Solicitante</li> <li>Firma de Oficial de Crédito</li> <li>Firma de Asesor Legal</li> <li>Sello PROAFUR</li> </ul> |
| Aceptar/Rechazar  | Acta   | Solicitante         | Comité de Crédito                          | Si/ No  |
| Elaborar Acta   | Características y Condiciones del Crédito  | Solicitante         | Comité de Crédito                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fecha y ciudad</li> <li>Firma del Comité y sello</li> <li>Firma del Supervisor de Crédito quien llevó el caso</li> </ul>   |



**PROAFUR**  
Programa de Apoyo  
Financiero  
Urbano y Rural

**MANUAL DE  
GESTIÓN DE  
CALIDAD**

Nº Rev.: 1

*Fecha: 10 de octubre, 2008*

# Anexos



|   |   |                            |
|---|---|----------------------------|
| <b>PROAFUR</b><br>Programa de Apoyo<br>Financiero<br>Urbano y Rural | <b>MANUAL DE<br/>GESTIÓN DE<br/>CALIDAD</b> | Nº Rev.: 1                 |
|   |   | Fecha: 10 de octubre, 2008 |

# Anexo No. 1

## **PROAFUR - CRS**

### **Proceso de Aprobación de Financiamiento o Crédito para PYMES**

#### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES DEL PERSONAL CLAVE INVOLUCRADO EN EL PROCESO**

*Las descripciones de puestos, establecen las funciones y responsabilidades básicas de dichos puestos. Teniendo en cuenta que las descripciones de puestos varían mucho en su forma, ninguna de ellas puede considerarse como típica. Las que se incluyen representan una combinación de varias otras descripciones, y se presentan en una forma que, se espera, sea comprensible y utilizable en el ámbito internacional y nacional.*

*Se anticipa que estas descripciones tienen dos propósitos.*

- *El primero de ellos es la explicación normal de las funciones y responsabilidades típicas de los puestos.*
- *El segundo, consiste en la ayuda que pueda proporcionar a aquellas instituciones u organismos que quisieran emplearlas como modelo.*



|   |   |                            |
|---|---|----------------------------|
| <b>PROAFUR</b><br>Programa de Apoyo<br>Financiero<br>Urbano y Rural | <b>MANUAL DE<br/>GESTIÓN DE<br/>CALIDAD</b> | Nº Rev.: 1                 |
|   |   | Fecha: 10 de octubre, 2008 |

## **Gerente de Sucursal**

**NOMBRE DEL CARGO:** Gerente de Sucursal

**JEFE INMEDIATO:** Director del Programa de crédito

**SUPERVISA A:**

- Promotores de crédito
- Secretaria Administrativa
- Supervisores de crédito
- Asesor de mercado

**OBJETIVOS DEL CARGO:**

Coordinar, dirigir y controlar todas las actividades de las áreas que están bajo su responsabilidad. Asumir las responsabilidades de la directora en ausencia de ella.

**FUNCIONES:**

Dirigir la planificación del trabajo del proyecto en las áreas de crédito, ahorro, capacitación, organización, comercialización y asistencia técnica y supervisar las acciones de planificación y ejecución del personal a su cargo.

- Brindar informes semanales y mensuales del cumplimiento de los objetivos del programa a la directora del Programa de crédito. Presentar causas y alternativas.
- Aprueba en conjunto con la directora los planes de trabajo.
- Es responsable del sigilo de los expedientes de los clientes del programa de Bancos comunales, Grupos Solidarios e Individuales.
- Es responsable de dar cumplimiento a los objetivos del programa de acuerdo al plan operativo anual dirigiendo actividades de colocaciones de crédito, gestiones de cobro, capacitaciones, tanto a los grupos de base como al personal a su cargo.
- En conjunto con la directora realiza la entrega de créditos a los grupos.
- Es miembro del comité de crédito.
- Elabora los reportes de indicadores de progreso y prepara informes trimestrales del Programa.
- Revisa los precios semanalmente en conjunto con la Asesora de Mercado.
- Evaluaciones con Asesora de Mercado sobre cumplimiento de metas.
- Dedicar el 60% de su tiempo a trabajos de campo en coordinación con los supervisores (as) de campo.
- Garantiza el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para la formalización, legalización y recuperación de los créditos.
- Diseñar los módulos de capacitaciones de los grupos y sugerir capacitaciones para el crecimiento del personal a su cargo.



**PROAFUR**  
Programa de Apoyo  
Financiero  
Urbano y Rural

## MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD

Nº Rev.: 1

Fecha: 10 de octubre, 2008

- Encargado de la conducción y entrenamiento al personal nuevo que se integre al programa en las áreas de supervisión y promotoría.
- Encargado en el manejo de caja chica.
- Encargado de la papelería de crédito y la administrativa.
- Revisa y autoriza recibos oficiales de caja (Ingresos de los Clientes), cuando la Directora del programa de crédito este realizando otras actividades.
- Es responsable de la apertura y cierre de las oficinas y de que todo quede en orden.
- Representa al Programa de Crédito de Cáritas Matagalpa en reuniones fuera de la Institución siempre y cuando la Directora del Programa lo autorice.
- Aprueba arreglos de pago, según la gravedad del problema con el visto bueno de la directora del Programa de crédito.
- Analiza la morosidad de la cartera y plantea alternativas.
- Realiza evaluaciones con supervisores y promotores y plantea alternativas.

### RESPONSABILIDADES:

Tiene la responsabilidad del equipo a su cargo, y de la cartera colocada.

### INFORMES:

Informe semanal de los Planes de Actividades del personal

- Informe mensual sobre los cumplimientos de metas en los Bancos Comunales y Grupos solidarios
- Informe mensual de Bancos Comunales y grupos Solidarios a vencerse en el mes
- Informe de Indicadores Mensuales y trimestrales
- Informe de Razones financieras Mensuales
- Informe narrativo trimestral
- Plan Operativo Anual
- Informe General Anual sobre Cumplimiento de las Proyecciones



**PROAFUR**  
Programa de Apoyo  
Financiero  
Urbano y Rural

## **MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Nº Rev.: 1

*Fecha: 10 de octubre, 2008*

### **REQUISITOS Y HABILIDADES DEL CARGO:**

#### **REQUISITOS:**

Administrador de Empresas, Contador Público ó Economista

- Operador técnico de computadoras
- Experiencia en Crédito dirigidos a la pequeña y mediana empresa
- Capacidad en la toma de decisiones
- Capacidad de dirigir y controlar personal
- Dispuesto a trabajar bajo presión
- Capacidad de liderazgo
- Disponibilidad de tiempo fuera de horario

#### **HABILIDADES:**

- Facilidad de expresión verbal
- Excelentes relaciones humanas
- Capacidad de análisis financiero y técnico
- Responsabilidad, Iniciativa, creatividad y dinamismo
- Capacidad de realizar trabajo en equipo



|   |   |                            |
|---|---|----------------------------|
| <b>PROAFUR</b><br>Programa de Apoyo<br>Financiero<br>Urbano y Rural | <b>MANUAL DE<br/>GESTIÓN DE<br/>CALIDAD</b> | Nº Rev.: 1                 |
|   |   | Fecha: 10 de octubre, 2008 |

## **Gerente de Crédito**

**UBICACIÓN:** Coordinación del programa

**NOMBRE DEL CARGO:** Gerente de Crédito

**JEFE INMEDIATO:** Director Ejecutivo.

**SUPERVISA A:** Personal del programa de crédito. Coordinadores responsables de las diferentes áreas.

**CONTACTOS EXTERNOS:** Entidades nacionales y extranjeras, comerciales, financieras, proveedores. Difusión en medios de comunicación.

### **OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL CARGO:**

#### **General:**

Responsable de organizar, coordinar, supervisar, vigilar, asesorar y controlar todas las actividades del personal de crédito, y velar por el buen uso de los recursos financieros asignados, así como por la autosostenibilidad de los programas de crédito. Difundir en los medios de comunicación con la aprobación del director y en coordinación con los coordinadores de cada área o departamento.

#### **Específicos:**

- Planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades relacionadas con los proyectos de crédito.
- Orientar y supervisar el proceso de ejecución del proyecto.
- Supervisar y dar seguimiento a las actividades del personal a su cargo
- Evaluará las actividades del personal bajo su responsabilidad.
- Realizará programación de desembolsos mensuales para la ejecución del proyecto.
- Elaborará del plan de trabajo mensual.
- Programará el rol de vacaciones del personal.
- Aprobará los arreglos de pagos.
- Participará en la elaboración de POA.
- Firmará los recibos de abonos de préstamos.
- Firmará los cheques para préstamos y gastos.
- Visitará y dará seguimientos a grupos solidarios activos.
- Presidirá reuniones semanales con el personal.
- Participará en los Comité de Crédito y Comité Técnicos.
- Participará en reuniones con Juntas Directivas, si el caso lo requiere.
- Controlará el avance del proyecto para implementar medidas en el cumplimiento de estos.
- Revisará y autorizará entrega de financiamientos.
- Revisará y autorizará los gastos de la oficina.



**PROAFUR**  
Programa de Apoyo  
Financiero  
Urbano y Rural

## MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD

Nº Rev.: 1

Fecha: 10 de octubre, 2008

- Analizará los indicadores e información mensual de la situación del proyecto para la toma de decisiones oportunas para un mejor desarrollo del programa.
- Participará en los equipos de trabajo con las contrapartes mensualmente.
- Representará al programa en actividades externas e internas.
- Seleccionará y Contratará al nuevo personal, en coordinación con el Director Ejecutivo.
- Otras actividades que le asigne el Director.

### RESPONSABILIDADES:

- Cumplimiento de las metas del proyecto.
- De las actividades que realiza el personal bajo su responsabilidad.
- Del manejo de los fondos asignados para crédito y gastos.
- Del buen manejo del Programa de Crédito

### INFORMES:

- Indicadores financieros.
- Informes trimestrales
- Situación de mora.

### REQUISITOS TÉCNICOS:

- Poseer nivel de Lic. en Administración de Empresas, Banca y finanzas, Contaduría Pública y finanzas, Economía.
- Haber desempeñado cargos de Dirección por un tiempo mínimo de tres años preferiblemente en instituciones financieras de crédito.
- Disponibilidad a movilizarse a las zonas del Programa.

### HABILIDAD EN EL MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES PÚBLICAS:

- Amplios conocimientos de Leyes y Regulaciones del país que tengan que ver con el desempeño de su cargo en la institución
- Manejo de personal
- Facilidad de expresión verbal y escrita
- Manejo de programas computarizados
- Manejo y toma de decisiones
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Creatividad
- Ser dinámico



|   |   |                                   |
|---|---|-----------------------------------|
| <b>PROAFUR</b><br>Programa de Apoyo<br>Financiero<br>Urbano y Rural | <b>MANUAL DE<br/>GESTIÓN DE<br/>CALIDAD</b> | <b>Nº Rev.: 1</b>                 |
|   |   | <i>Fecha: 10 de octubre, 2008</i> |

## **Asesor Legal**

**NOMBRE DEL CARGO:** Asesor Legal

**JEFE INMEDIATO:** Directora del Programa de Crédito

**SUPERVISA A:** No tiene personal a su cargo.

**OBJETIVOS DEL CARGO:**

Participación en el Comité de Crédito en el que se encarga de revisar todas las disposiciones legales del caso. Garantizar el cumplimiento de las metas de recuperación y el control adecuado de cartera de conformidad con los reglamentos y políticas previamente establecidas.

**FUNCIONES:**

- Asesoría legal en los casos de solicitud de financiamiento y crédito.
- Participa en las decisiones del Comité de Crédito como parte del mismo en otorgar o denegar el financiamiento.
- Participa en reuniones todos los lunes con el equipo de trabajo del Programa de Crédito.
- Elaborar Plan de Actividades que le permita establecer la ruta de cobranzas para el buen funcionamiento de su área
- Gestiona la cobranza de cartera en situación de mora, a través de llamadas telefónicas, visitas o cartas.
- Control de los préstamos en situación de mora, vencidos para el cobro judicial y su seguimiento.
- Revisa los documentos fuentes de abonos o cancelación de los préstamos en mora y vencidos.
- Llevar un control de todas las recuperaciones para hacer un análisis de los abonos de los clientes con préstamos vencidos, al mismo tiempo analizar los saldos de cartera de éstos para verificar si coinciden con los del sistema de cartera.
- Efectúa arreglos de pago de los clientes morosos en conjunto con la Directora de la institución.
- Coordina con los coordinadores y supervisores trabajos de cobro de cartera vencida
- Registra y controla las visitas de cobro con el Asesor Legal
- Supervisa las labores con el asesor legal



**PROAFUR**  
Programa de Apoyo  
Financiero  
Urbano y Rural

## **MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Nº Rev.: 1

*Fecha: 10 de octubre, 2008*

### **RESPONSABILIDADES:**

Es responsable de todos los documentos de los clientes que se encuentran en cobro judicial, al mismo tiempo de los útiles de oficina entregados para la realización de su trabajo.

### **INFORMES:**

- Informe semanales sobre el avance de las recuperaciones.
- Informe mensuales sobre el avance de su trabajo.

### **REQUISITOS:**

- Licenciado en Leyes.
- Técnico en Contabilidad o Admón. de Empresas, con conocimientos en computación y una amplia experiencia en crédito.

### **HABILIDADES:**

- Iniciativa y creatividad, capacidad para ofrecer tratamiento personalizado a los clientes, excelentes relaciones humanas, sigilo financiero.
- Dispuesto a trabajar bajo presión



|   |   |                                   |
|---|---|-----------------------------------|
| <b>PROAFUR</b><br>Programa de Apoyo<br>Financiero<br>Urbano y Rural | <b>MANUAL DE<br/>GESTIÓN DE<br/>CALIDAD</b> | Nº Rev.: 1                        |
|   |   | <i>Fecha: 10 de octubre, 2008</i> |

## **Supervisor De Crédito**

**NOMBRE DEL CARGO:** Supervisor de Crédito

**JEFE INMEDIATO:** Coordinador de Crédito.

**SUPERVISA A:** Promotores de Crédito.

**OBJETIVOS DEL CARGO:**

Supervisar a los Promotores, Dar Capacitaciones y hacer que se cumpla la metodología de Bancos Comunales, Grupos Solidarios e Individuales.

**FUNCIONES:**

- Encargado de capacitar a los promotores, dar seguimiento a estas capacitaciones, mediante la supervisión en cuanto a la metodología a los promotores.
- Asesora a los promotores y grupos solidarios en el manejo de las cuentas contables.
- Coordina con los promotores las capacitaciones a los grupos solidarios.
- Procesa y manejar el material de capacitación.
- Apoya las actividades de trabajo de los promotores y compañeros de trabajo de acuerdo a las necesidades de la Institución bajo la Orientación de la Directora de Crédito y el Coordinador(a) del Programa.
- Realizar visitas a los grupos solidarios para evaluar las necesidades de capacitación que demanden estos.
- Participa en el comité de crédito del Programa.
- Participa en las reuniones semanales del Personal del Programa.
- Propone sistemas de capacitación para promotores o grupos solidarios.
- Presenta informes semanales y de forma extraordinaria del avance metodológico del programa con soluciones acertadas a la Directora y Coordinador(a) del Programa.
- Revisar solicitudes para evaluar la metodología de los Promotores (Auditoría de la Documentación) corrigiendo en el aspecto metodológico probables fallas que ayuden a la mejoría de la metodología de los grupos solidarios y de la formalización de los créditos.
- Es responsable de evaluar a los clientes muestras en sus producciones, así como también la evaluación del impacto del Programa.
- Supervisa a los promotores en capacitaciones en el precrédito. Revisar que las solicitudes sean llenadas con las preguntas correctas. Apoyar en la recuperación de cartera, garantizando la recuperación del dinero controlando la mora a través de las visitas metodológicas periódicas en los grupos solidarios.
- Elabora informes de capacitación y presentarlos al Coordinador y Directora del Programa para su revisión y debida autorización.
- Apoya al área de mercadeo en comercialización y en el Sistema de Información de Precios.
- Es responsable de hacer las listas de chequeo y auditoria a los grupos solidarios.



- Realiza informes estadísticos y pasarlos al coordinador(a) los primeros tres días de cada mes.
- Controlar y vigilar el equipo de trabajo que se les ha asignado a los promotores para cumplir con las funciones del programa de crédito.
- Realiza evaluaciones semanales de los promotores.
- Programa las actividades de los promotores
- Brinda asistencia técnica a los miembros de los grupos solidarios.
- Realiza la entrega del cheque a la Junta Directiva de los grupos solidarios en las oficinas de Cáritas.

#### **RESPONSABILIDADES:**

Es responsable de la buena salud de la cartera y de los equipos que se le otorgan a él y a los promotores a su cargo.

#### **REQUISITOS Y HABILIDADES:**

##### **REQUISITOS:**

- Ing. Agrónomo
- Técnico Medio en Agronomía
- Técnico Medio en Contabilidad
- Experiencia en crédito
- Capacidad de dirigir y controlar personal
- Dispuesto a trabajar bajo presión
- Conocimientos en programas de computación
- Disponibilidad de tiempo fuera de horario
- Capacidad de trabajo en equipo

##### **HABILIDADES:**

- Capacidad para realizar toma de decisiones.
- Capacidad de análisis financiero y técnico
- Responsabilidad, Iniciativa, creatividad y dinamismo.



|   |   |                                   |
|---|---|-----------------------------------|
| <b>PROAFUR</b><br>Programa de Apoyo<br>Financiero<br>Urbano y Rural | <b>MANUAL DE<br/>GESTIÓN DE<br/>CALIDAD</b> | Nº Rev.: 1                        |
|   |   | <i>Fecha: 10 de octubre, 2008</i> |

## **Promotor u Oficial de Crédito**

**NOMBRE DEL CARGO:** Promotor u Oficial de Crédito.

**JEFE INMEDIATO:** Supervisor de Crédito.

**UBICACIÓN:** Departamento de Crédito.

**CONTACTOS INTERNOS:**

- Director Ejecutivo
- Cajera
- Departamento Administrativo
- Financiero
- Cartera y Cobro
- Comercialización

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Clientes que visitan la institución y Clientes activos.

**FUNCIONES:**

**General:**

Realiza visitas y promueve los créditos que la institución tiene disponible para los clientes sujetos de Crédito potenciales o reales. Además tiene bajo su responsabilidad la orientación sistemática a los clientes en lo referente a conocimientos técnicos, manejo de los créditos y el cumplimiento de los requisitos necesarios para la obtención ágil de los préstamos.

**Específicas:**

- Efectúa el reconocimiento, diagnóstico y recomendaciones sobre los sujetos de Crédito reales y potenciales que ameritan la concesión o continuidad del préstamo.
- Orienta sistemáticamente a los sujetos de Crédito sobre las políticas de crédito y llenado de solicitudes de préstamos, de acuerdo a los requisitos establecidos y canalización de las mismas hacia las respectivas instancias de la institución.
- Verificará y evaluará los activos fijos, inventarios, pasivos y garantías prendarias y fiduciarias que poseen los sujetos de Crédito.
- Realizará el seguimiento y asesora a los beneficiarios de Préstamos de manera permanente, hasta su cancelación.



**PROAFUR**  
Programa de Apoyo  
Financiero  
Urbano y Rural

## MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD

Nº Rev.: 1

Fecha: 10 de octubre, 2008

- Controlará continuamente la situación de cartera activa, reestructurada y vencida, así como elaborar los comentarios que sean necesarios.
- Planifica, organiza, ejecuta e informa a su jefe inmediato sobre las actividades que son de su competencia.
- Informa oportunamente los casos de mora y sus causas, así como presenta las recomendaciones sobre prórrogas, reestructuraciones y cobros judiciales, según corresponda el caso.
- Promueve los créditos que ofrece el programa de Crédito, mediante localización, visitas y análisis de la situación particular de cada usuario o cliente, de acuerdo a los programas desarrollados por la entidad.
- Informa mensualmente a su jefe inmediato sobre el cumplimiento de los planes de trabajo, tales como localización de nuevos sujetos de Crédito, colocaciones de préstamos y cualquier otra tarea asignada.
- Elabora tablas de amortización de pagos si el caso lo requiere, con la aprobación de su responsable inmediato que debido a problema tales como: falta de Energía Eléctrica, Problemas en el sistema de cartera, entre otros, no se logro su impresión.
- Cumplir con los objetivos, políticas, procedimientos y reglamentaciones que rigen en la institución.
- Realizará tareas afines a su cargo que sean necesarias institucionalmente y que por instrucciones de su jefe inmediato se le asignen.

### REQUISITOS TÉCNICOS:

#### Escolaridad:

Poseer título de Licenciado o técnico en agronomía, administración de empresa, contaduría pública, economía.

#### Experiencia:

Haberse desempeñado por un término mínimo de un año en puesto similar, preferiblemente en instituciones microfinancieras, Bancarias o Cooperativas de Ahorro y Crédito.

#### HABILIDADES:

Excelente desempeño en relaciones públicas.



## Anexo No. 2

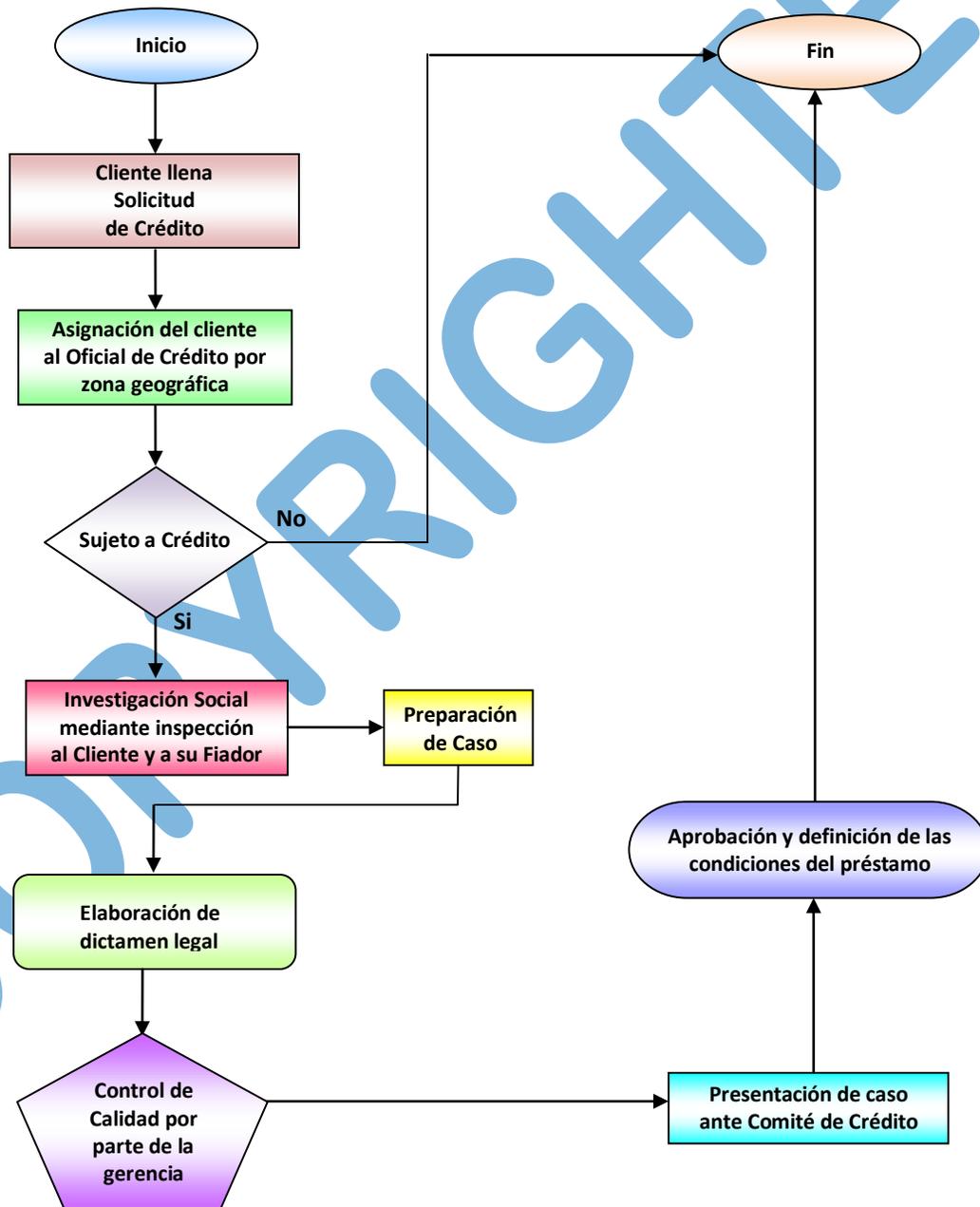
### FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE APROBACIÓN DE FINANCIAMIENTO

ENTRADA:

Formato de Solicitud de Financiamiento

SALIDA:

Acta de Comité de Crédito Aprobado





## Anexo No. 3

-----  
**Solicitud Inicial de Crédito**  
(Por cada socio)

- 1.- Número del cliente: \_\_\_\_\_
- 2.- Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_
- 3.- Número de préstamo \_\_\_\_\_ Organismo \_\_\_\_\_

**Datos Generales del socio:**

- 4.- Nombre: \_\_\_\_\_
- Sexo: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_
- 5.- Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_
- 6.- Dirección de su casa: \_\_\_\_\_
- 7.- Cuántos miembros tiene su familia: \_\_\_\_\_ (#)
- 8.- Sabe leer y escribir: Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 9.- Último año cursado: \_\_\_\_\_ (Si concluyó poner nivel "C")
- 10.- Cuántas personas no tienen ingresos en su familia: \_\_\_\_\_ (#)

11.- Los ingresos mensuales de su familia salen de:

- |                    |     |                |
|--------------------|-----|----------------|
| 1) El negocio      | C\$ | _____          |
| 2) Otro negocio    |     | _____          |
| 3) De salarios     |     | _____          |
| 4) Rumbos/Corredor |     | _____          |
| 5) Subsidios       |     | _____          |
| 6) Envíos, remesas |     | _____          |
| 7) Otras fuentes   |     | _____          |
|                    |     | ¿Cuáles? _____ |
| Total.....         | C\$ | _____          |

12.- ¿Cuáles son los alimentos que más se consumen en su casa?  
(Anotar sólo la cantidad de lo que se pide)

- Carne de res y/o cerdo \_\_\_\_\_ libras a la semana
- Carne de aves/Pescado \_\_\_\_\_ libras a la semana
- Huevos \_\_\_\_\_ número a la semana
- Leche \_\_\_\_\_ litros a la semana
- Aceite \_\_\_\_\_ litros a la semana



**Datos del Negocio**

13.- Tipo de negocio: 1) Producción 2) Comercio 3) Servicio  
(Encierre en círculo en número)

14.- ¿Que es exactamente su negocio? \_\_\_\_\_

15.- ¿Dónde está su negocio? (Encierre en un círculo el número)

- 1) En la vivienda donde está posando
- 2) En la vivienda que arrienda
- 3) En la vivienda que es suya
- 4) En un local (puesto) aparte que arrienda
- 5) En un local (puesto) propio
- 6) En un puesto en la calle
- 7) Ambulante

16.- Dirección exacta de su negocio: \_\_\_\_\_

17.- ¿Cuánto tiempo trabaja para su negocio? (Horas)  
(Ponga el número de personas en el lugar que corresponda)

| Tipo de empleado<br>(En horas del día) | Hombres |         |       | Mujeres |         |       |
|--|---------|---------|-------|---------|---------|-------|
|  | - de 3  | 3 a - 6 | 6 a + | - 3     | 3 a - 6 | 6 a + |
| ¿Usted?                                |         |         |       |         |         |       |
| ¿Familiares sin pago?                  |         |         |       |         |         |       |
| ¿Familiares pagado?                    |         |         |       |         |         |       |
| ¿Empleado/Destajo?                     |         |         |       |         |         |       |

18.- Años de experiencia en el negocio \_\_\_\_\_

19.- ¿Cuántos corredores, distribuidores, comisionistas, etc. hacen el trabajo de ellos con usted, pero no son empleados suyos?

No hay \_\_\_\_\_ Si hay \_\_\_\_\_ (#)

20.- ¿Que registros lleva? (llenar todos con una "x")

- |                                   |    |    |  |
|-----------------------------------|----|----|--|
| 1) Libreta de gastos e ingresos   | No | Sí |  |
| 2) Control de cuentas por cobrar  | No | Sí |  |
| 3) Control de inventarios         | No | Sí |  |
| 4) Mayor                          | No | Sí |  |
| 5) Hace Balance                   | No | Sí |  |
| 6) Hace Estado de pérd. y gananc. | No | Sí |  |
| 7) ¿Otros? ¿Cuál? _____           | No | Sí |  |



|   |   |                            |
|---|---|----------------------------|
| <b>PROAFUR</b><br>Programa de Apoyo<br>Financiero<br>Urbano y Rural | <b>MANUAL DE<br/>GESTIÓN DE<br/>CALIDAD</b> | Nº Rev.: 1                 |
|   |   | Fecha: 10 de octubre, 2008 |

21.- ¿De dónde financia su negocio en este momento? (Encierre en un círculo las tres principales)

- 1) Con su salario (otros ingresos) o de otros familiares
- 2) Consignación/ proveedores
- 3) Con las utilidades del negocio
- 4) Prestamistas
- 5) Otra fuente \_\_\_\_\_ Interés \_\_\_\_% año/ mes
- 6) Préstamo del banco o de otro programa de microempresa diferente al nuestro
- 7) Con un préstamo de la cuenta interna o equivalente
- 8) Con un préstamo de nuestra institución \_\_\_\_\_

22.- En el negocio, cuanto totaliza el dinero que tiene, lo que le deben, lo ahorrado, la mercadería regada, los inventarios, etc. (Activo circulante)? C\$ \_\_\_\_\_

23.- ¿Cuánto valen los equipos, herramientas, utensilios, los muebles, etc. del negocio? (Activos fijos)  
C\$ \_\_\_\_\_

24.- ¿Cuántas deudas tiene el negocio? C\$ \_\_\_\_\_

25.- ¿Cuánto vendió el último mes? C\$ \_\_\_\_\_

26.- ¿Cuánto gastó para vender el último es? C\$ \_\_\_\_\_

27.- En el último mes, cuanto:

Pagó en deudas C\$ \_\_\_\_\_  
Tomó para usted o su casa \_\_\_\_\_  
Ahorró \_\_\_\_\_

28.- Necesita invertir en su negocio C\$ \_\_\_\_\_, para: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29.- ¿El crédito le va a dar mayor o mejor oferta, por qué piensa que va a vender más? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

30.- Comentarios: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Firma del solicitante**

Promotor \_\_\_\_\_ (#)

Ciudad \_\_\_\_\_





## VI. PLAN DE LA INVERSIÓN CONSOLIDADO

| <u>CATEGORIA DE LA INVERSIÓN</u>  | <u>TOTAL</u> | <u>FUENTE DE RECURSOS</u> |                |
|---|--------------|---------------------------|----------------|
|   |              | <u>PROAFUR</u>            | <u>PROPIOS</u> |
| Capital de trabajo<br>Inventario  |              |                           |                |
| <b>Activo Fijo:</b><br>Equipo Rodante<br>Maquinaria<br>Mobiliario y enseres<br>Local Comercial, terreno, construcción<br>o remodelación |              |                           |                |

## VI. INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA

*...Balance General y Estado de resultados de la Empresa...*

---



## Anexo No. 5

-----  
**Acta del Comité de Crédito**

En reunión del comité de crédito del PROAFUR \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, analizamos y decidimos sobre las  
solicitudes de crédito de los socios del banco y detallamos por cada socio en un anexo adjunto:

APROBAR \_\_\_\_\_ DENEGAR \_\_\_\_\_ DEJAR PENDIENTE \_\_\_\_\_

**Con las siguientes características:**

Monto C\$ \_\_\_\_\_  
Sectores: \_\_\_\_\_  
Plazo: \_\_\_\_\_  
Tasa de interés: \_\_\_\_\_ Frecuencia de pago: \_\_\_\_\_

**Destino del Crédito:**

Capital de trabajo \_\_\_\_\_% Activo fijo \_\_\_\_\_% Infraestructura \_\_\_\_\_%  
Monto C\$ \_\_\_\_\_ Monto C\$ \_\_\_\_\_ Monto C\$ \_\_\_\_\_

**Garantías:**

Fiduciario % \_\_\_\_\_ Solidaria % \_\_\_\_\_ Otros % \_\_\_\_\_  
Hipotecaria % \_\_\_\_\_ Prendaria % \_\_\_\_\_  
Requisitos adicionales \_\_\_\_\_  
Fiadores \_\_\_\_\_

Observaciones del comité: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

| <b>Nombres y apellidos</b> | <b>Cargos</b> | <b>Firmas</b> |
|----------------------------|---------------|---------------|
| _____                      | _____         | _____         |
| _____                      | _____         | _____         |
| _____                      | _____         | _____         |
| _____                      | _____         | _____         |
| _____                      | _____         | _____         |

Ratificamos y firmamos en la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.



## Anexo No. 6

### *Evaluación de Satisfacción de Clientes*

Fecha actual: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Fecha en que usted solicitó su crédito: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Tipo de su negocio: 1) Producción 2) Comercio 3) Servicio  
(Encierre en círculo el número)

¿Cual es su opinión acerca de la atención brindada por el personal? Muy Buena  Aceptable  Mala

¿Tiene alguna sugerencia con respecto a la atención brindada por el personal? \_\_\_\_\_

¿Cual es su opinión acerca de las capacitaciones que les son brindadas? Muy Buena  Aceptable  Mala

¿Tiene alguna sugerencia con respecto a las capacitaciones que les son brindadas? \_\_\_\_\_

¿Han mejorado sus condiciones económicas desde que adquirió su financiamiento? Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Le parece adecuado el proceso de solicitud de crédito? Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Le parecen los formatos de solicitud de crédito lo suficientemente claros y adecuados? Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿Qué opinión tiene usted acerca de la institución con respecto a la infraestructura (sucursales, oficinas, equipo de oficina, infraestructura de comunicación, vehículos, etc.)? Muy Buena  Aceptable  Mala

¿Tiene alguna sugerencia con respecto a la infraestructura de la institución? \_\_\_\_\_

¿Tiene alguna observación que desee compartir con la organización? \_\_\_\_\_

*¡Gracias por su opinión!  
¡Para nosotros es muy importante!*



|   |   |                            |
|---|---|----------------------------|
| <b>PROAFUR</b><br>Programa de Apoyo<br>Financiero<br>Urbano y Rural | <b>MANUAL DE<br/>GESTIÓN DE<br/>CALIDAD</b> | Nº Rev.: 1                 |
|   |   | Fecha: 10 de octubre, 2008 |

# Anexo No. 7

## *Evaluación de Salida de Clientes*

Fecha actual: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Fecha en que usted solicitó su crédito: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Tipo de su negocio: 1) Producción 2) Comercio 3) Servicio  
(Encierre en círculo el número)

¿Qué le pareció la atención brindada por el personal mientras estuvo trabajando con nuestra organización?  
Muy Buena  Aceptable  Mala

¿Tiene alguna sugerencia con respecto a la atención brindada por el personal? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Alguna vez tuvo usted inconvenientes directos con algún miembro del personal? Si  No   
¿Porqué? \_\_\_\_\_  
(Si lo desea puede indicar el nombre de la persona)

¿Alguna vez tuvo usted alguna dificultad o inconveniente con el proceso de solicitud de crédito? Si  No   
Expresé cuál \_\_\_\_\_

¿Qué opinión tiene usted acerca de la institución con respecto a la infraestructura (sucursales, oficinas, equipo de oficina, infraestructura de comunicación, vehículos, etc.)? Muy Buena  Aceptable  Mala

¿Tiene alguna sugerencia con respecto a la infraestructura de la institución? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Expresé las razones por las cuáles usted decide prescindir de nuestros servicios \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Expresé las razones por las cuáles usted decidiría volver a solicitar nuestros servicios \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

***¡Gracias por su opinión!  
¡Para nosotros es muy importante!***

# METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN: ESTRATEGIA DE LAS 5 “S”

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 1  |
| METODOLOGÍA DE LAS 5 « S »: MAYOR PRODUCTIVIDAD, MEJOR LUGAR DE TRABAJO ..... | 2  |
| <b>Seiri: Clasificación</b> .....   | 3  |
| Ejecución de la clasificación .....   | 3  |
| Diagrama de Flujo para la Clasificación .....                                 | 4  |
| Beneficios de Seiri.....  | 5  |
| Cumplimiento de Seiri .....   | 6  |
| <b>Seiton: Organizar</b> .....  | 8  |
| Ejecución de la organización .....  | 8  |
| Diagrama de reubicación de objetos según su uso .....                         | 9  |
| Beneficios de Seiton .....  | 10 |
| Cumplimiento de Seiton .....  | 10 |
| <b>Seisō: Limpieza</b> .....  | 11 |
| Ejecución de la limpieza .....  | 11 |
| Beneficios de Seisō .....   | 12 |
| Cumplimiento de Seisō .....   | 13 |
| <b>Seiketsu: Estandarizar</b> .....   | 15 |
| Ejecución de la estandarización .....   | 15 |
| Ayudas visuales de Estandarización.....                                       | 16 |
| Beneficios de Seiketsu .....  | 16 |
| Cumplimiento de Seiketsu .....  | 17 |
| <b>Shitsuke: Disciplina</b> .....   | 19 |
| Incentivo a la disciplina .....   | 19 |
| Actividades Propuestas para Shitsuke .....                                    | 19 |
| Beneficios de Shitsuke .....  | 20 |
| Cumplimiento de Shitsuke.....   | 21 |
| CONCLUSIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LAS 5 « S » .....      | 23 |

## **Metodología de Implementación: Las 5 « S »**

Para cumplir con la misión institucional de PROAFUR con eficiencia y eficacia, **es necesario implementar una cultura de mejoramiento continuo**, el cual la lleve a adoptar ciertas herramientas para conseguir el objetivo propuesto (llegar a implementar un SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD).

Para que se haga realidad, es necesario originar algunos cambios en la organización, como son: creer en la propuesta de calidad, comprometerse, motivar y auto motivarse.

En el contexto del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), es un método concreto que concede especial valor a la mejora de lo existente, apoyándose en la **creatividad**, la **iniciativa** y la **participación del personal**; es por consecuencia un elemento fundamental para la mejora de la competitividad.

Las **5 « S »** pueden desarrollarse con cierta independencia al SGC, lo que constituirá un trampolín de sensibilización para lanzar a continuación esta acción. En cualquier caso, el éxito de las 5 S y su perpetuidad exigen un **compromiso total** por parte del personal operativo como de la línea jerárquica para inducir un cambio en el estado de animo, actitud y comportamiento de la organización, **lo que garantiza el proceso de puesta en marcha de la Gestión de la Calidad Total**.

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

## **Metodología de las 5 « S »:**

### **Mayor productividad, Mejor lugar de trabajo**

El método de las 5 « S », así denominado por la primera letra (en japonés) de cada una de sus cinco etapas, es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios simples:

|    |                 |   |
|----|-----------------|---|
| 整理 | <b>Seiri</b>    | <b>Clasificación.</b> Separar innecesarios. |
| 整頓 | <b>Seiton</b>   | <b>Organizar.</b> Situar necesarios.        |
| 清掃 | <b>Seisō</b>    | <b>Limpieza.</b> Suprimir suciedad.         |
| 清潔 | <b>Seiketsu</b> | <b>Estandarizar.</b> Señalizar anomalías.   |
| 躰  | <b>Shitsuke</b> | <b>Disciplina.</b> Seguir mejorando.        |

Las cinco « S » son el fundamento del modelo de productividad creado en Japón el cual es aplicado en las mejores empresas.

Esta es una técnica que se aplica en todo el mundo con excelentes resultados por su sencillez y efectividad.

Su aplicación mejora los niveles de:

- Calidad.
- Eliminación de Tiempos Muertos.
- Reducción de Costos.

La aplicación de esta Técnica requiere el compromiso personal y duradero para PROAFUR sea un auténtico modelo de organización, limpieza, seguridad e higiene.

Los primeros en asumir este compromiso son los Gerentes y los Jefes y la aplicación de esta es el ejemplo más claro de resultados a corto plazo.

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

**整理****Seiri****Clasificación. Separar innecesarios.**

La etapa **Seiri** significa separar las cosas necesarias y las que no lo son; manteniendo las cosas necesarias en un lugar conveniente y en un lugar adecuado. Eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar la labor diaria.

Para llevar a cabo la etapa **Seiri** se debe:

- Separar en el sitio de trabajo las cosas que realmente sirven de las que no sirven.
- Clasificar lo necesario de lo innecesario para el trabajo rutinario.
- Mantener lo que realmente se necesita y eliminar lo excesivo.
- Separar los elementos empleados de acuerdo a su naturaleza, uso, seguridad y frecuencia de utilización con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo.
- Eliminar elementos que afectan el funcionamiento de los equipos y que pueden conducir a averías.
- Eliminar información innecesaria y que nos puede conducir a errores de interpretación o de actuación.

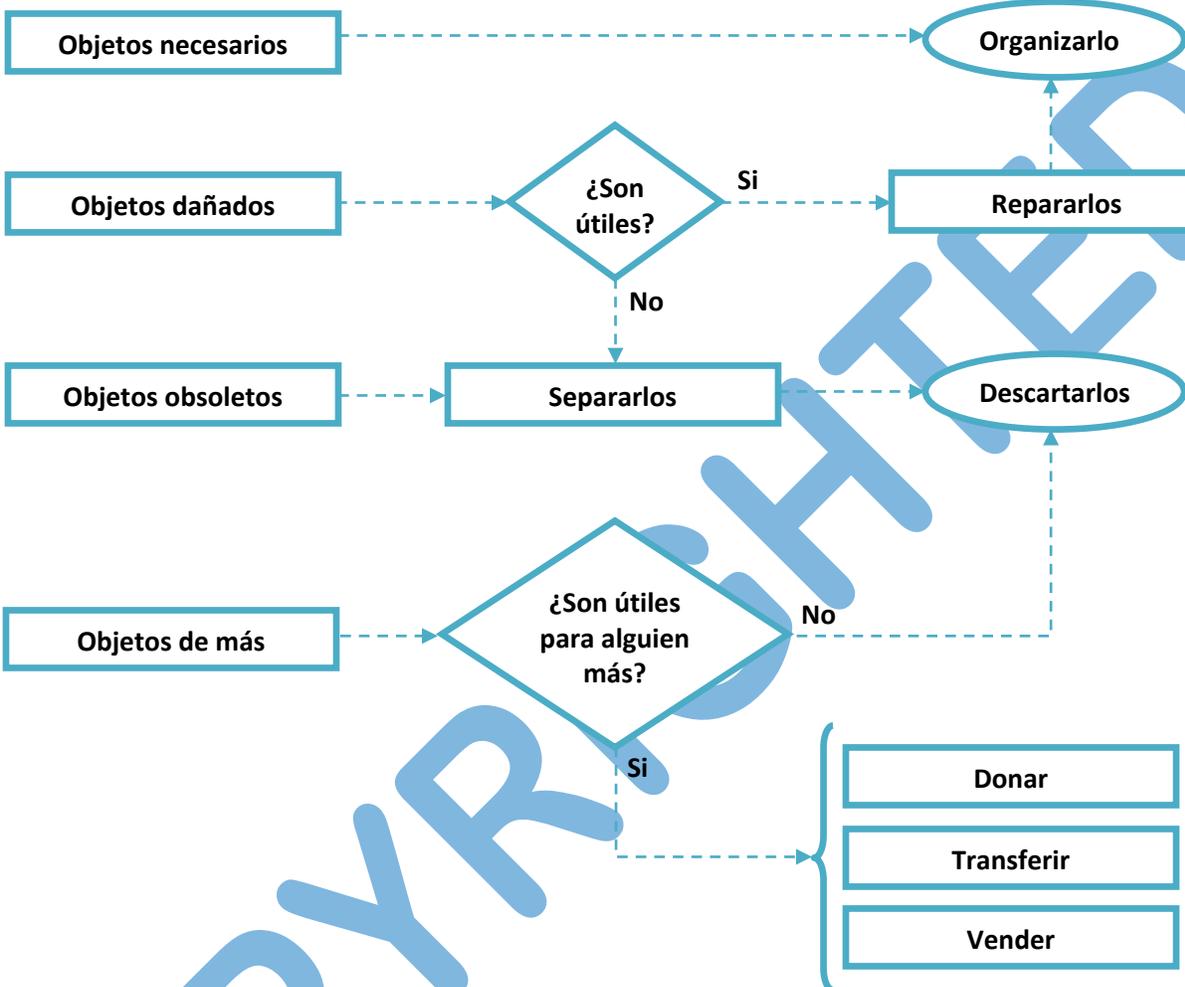
### ***EJECUCIÓN DE LA CLASIFICACIÓN***

El propósito de clasificar significa retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para las operaciones de mantenimiento o de oficinas cotidianas. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio, donar, transferir, eliminar o vender.

El primer paso en la **clasificación** consiste en preocuparse de los elementos innecesarios del área, y colocarlos en el lugar seleccionado para implantar las 5 S.

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

**Diagrama de Flujo para la Clasificación**



*Siguiendo este diagrama propuesto se podrá realizar una buena clasificación.*

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

*Beneficios de Seiri*

- ✓ **Reducción de necesidades de espacio, stock, almacenamiento, transporte y seguros.**
- ✓ **Evita la compra de materiales no necesarios y su deterioro.**
- ✓ **Aumenta la productividad de los equipos y personas implicadas.**
- ✓ **Provoca un mayor sentido de la clasificación y la economía, menor cansancio físico y mayor facilidad de operación.**

COPYRIGHTED

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

## Cumplimiento de Seiri



**Los objetos innecesarios deben ser clasificados...**

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

*...y deben ser retirados del área de trabajo para reubicarse en bodegas*



Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

**整頓****Seiton****Organizar. Situar necesarios.**

La etapa **Seiton** consiste en establecer el modo en que deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos. Se pueden usar métodos de gestión visual para facilitar el orden, pero a menudo, el más simple propósito de **Seiton** es: *Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar*. En esta etapa se pretende organizar el espacio de trabajo con objeto de evitar tanto las pérdidas de tiempo como de energía.

Pasos propuestos para la etapa **Seiton**:

1. En primer lugar, definir un nombre, código o color para cada clase de artículo.
2. Decidir dónde guardar las cosas tomando en cuenta la frecuencia de su uso.
3. Acomodar las cosas de tal forma que se facilite el colocar etiquetas visibles y utilizar códigos de colores para facilitar la localización de los objetos de manera rápida y sencilla.

### **EJECUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Se deben ubicar los elementos necesarios en sitios donde se puedan encontrar fácilmente para su uso y nuevamente retornarlos al correspondiente sitio.

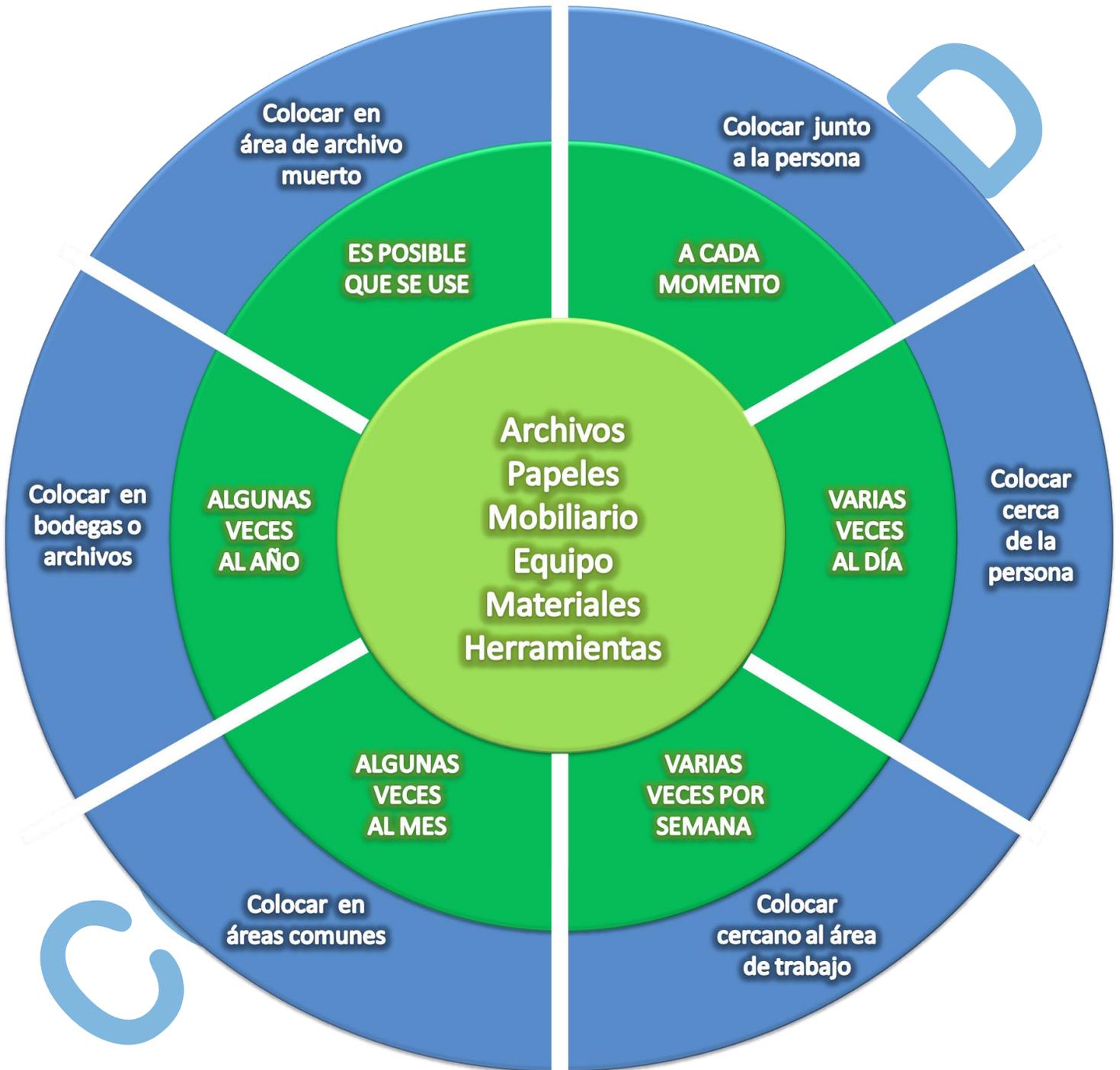
Con esta aplicación se desea mejorar la identificación y marcación de los controles de los equipos, instrumentos, expedientes, de los sistemas y elementos críticos para mantenimiento y su conservación en buen estado.

Permite la ubicación de materiales, herramientas y documentos de forma rápida, mejora la imagen del área ante el cliente "da la impresión de que las cosas se hacen bien", mejora el control de stocks de repuestos y materiales, mejora la coordinación para la ejecución de trabajos.

En la oficina facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información.

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

**Diagrama de reubicación de objetos según su uso**



Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

*Beneficios de Seiton:*

- ✓ Ayudará a encontrar fácilmente documentos u objetos de trabajo, economizando tiempos y movimientos.
- ✓ Facilita regresar a su lugar los objetos o documentos que se han utilizado.
- ✓ Ayuda a identificar cuando falta algo.
- ✓ Da una mejor apariencia.

*Cumplimiento de Seiton*



*Los objetos descompuestos, fuera de uso u obsoletos deben ubicarse en bodegas externas o en archivos muertos.*

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

清掃

**Seisō****Limpieza. Suprimir suciedad.**

Una vez el espacio de trabajo está despejado (*Seiri*) y ordenado (*Seiton*), es mucho más fácil limpiarlo (**Seisō**).

La etapa **Seisō** consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado operativo. El incumplimiento de la limpieza puede tener muchas consecuencias, provocando incluso anomalías o el mal funcionamiento de equipos.

Actividades propuestas para **Seisō**:

- Recoger, y retirar lo que estorba y que limita el desempeño de las funciones diarias.
- Limpiar con un trapo o brocha.
- Barrer.
- Desengrasar con un producto adaptado a las necesidades del objeto a desengrasar.
- Pasar la aspiradora.
- Cepillar y lijar en los lugares que sea preciso.
- Eliminar la suciedad de los focos.

### **EJECUCIÓN DE LA LIMPIEZA**

Se debe incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo y lograr mantener la clasificación y el orden de los elementos. El proceso de implementación se debe apoyar en un fuerte programa de entrenamiento y suministro de los elementos necesarios para su realización, como también del tiempo requerido para su ejecución.

Es un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos permanentemente.

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

*Beneficios de Seisō:*

- ✓ **Aumentara la vida útil del equipo e instalaciones.**
- ✓ **Menos probabilidad de contraer enfermedades.**
- ✓ **Menos accidentes.**
- ✓ **Mejor aspecto.**
- ✓ **Ayuda a evitar mayores daños a la ecología.**

COPYRIGHTED

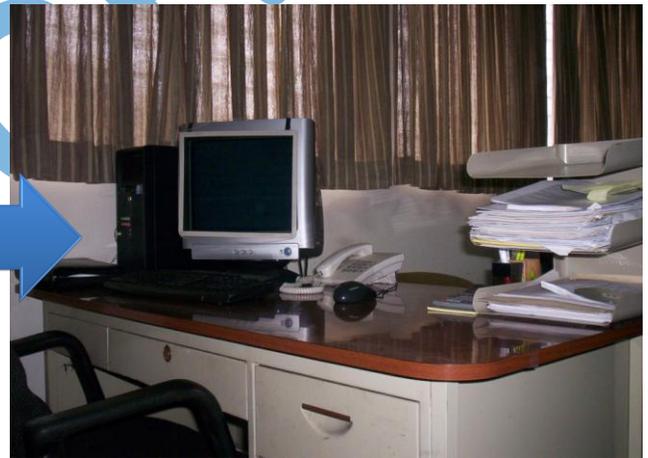
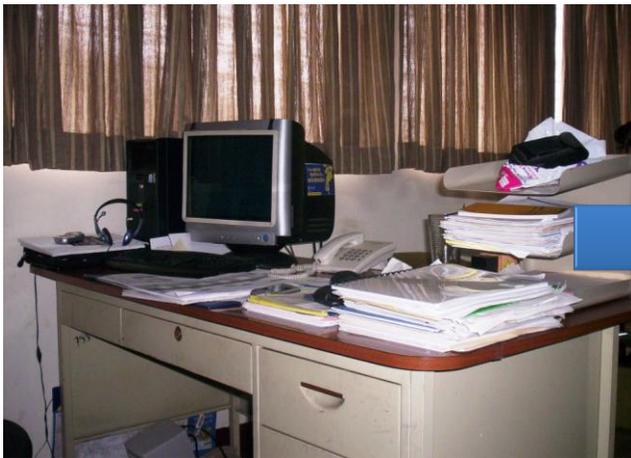
Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

## Cumplimiento de Seisō

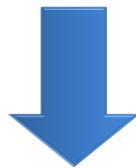
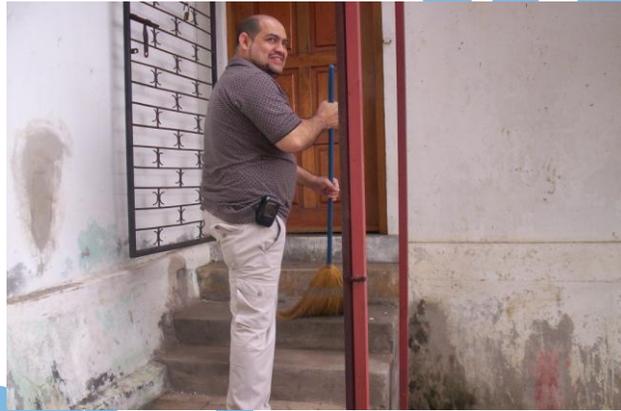
**Antes**



**Después**



Autor: **Br. Glikerya Tellería García**



Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

清潔

**Seiketsu****Estandarizar. Señalar anomalías.**

La etapa **Seiketsu** consiste en distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos.

**Seiketsu** recuerda que el orden y la limpieza deben mantenerse cada día. Para lograrlo es importante crear estándares. Esta etapa permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras "S". Si no existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con las acciones cotidianas de los empleados.

Actividades propuestas para **Seiketsu**:

- Limpiar con regularidad.
- Mantener todo en su sitio y en orden.
- Establecer procedimientos y planes para mantener orden y limpieza.
- Colocar rótulos que recuerden que la basura debe ir en su lugar, lavarse las manos en los baños, etc.
- Seleccionar la basura para reciclarla.

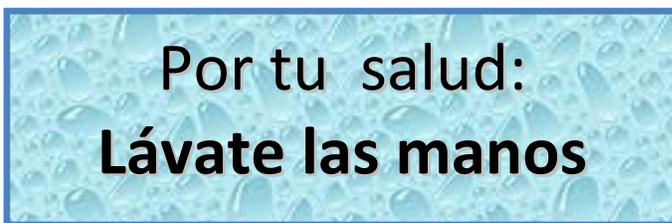
### **EJECUCIÓN DE LA ESTANDARIZACIÓN**

En esta etapa se tiende a conservar lo que se ha logrado, aplicando estándares a la práctica de las tres primeras "S". Esta cuarta S está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.

Se debe estabilizar el funcionamiento de todas las reglas definidas en las etapas precedentes, con un mejoramiento y una evolución de la limpieza, ratificando todo lo que se ha realizado y aprobado anteriormente, con lo cual se hace un balance de esta etapa y se obtiene una reflexión acerca de los elementos encontrados para poder darle una solución.

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

**Ayudas visuales de Estandarización:**



**Beneficios de Seiketsu:**

- ✓ **Se guarda el conocimiento producido durante años.**
- ✓ **Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.**
- ✓ **Los operarios aprenden a conocer con profundidad el equipo y elementos de trabajo.**
- ✓ **Se evitan errores de limpieza que puedan conducir a accidentes o riesgos laborales innecesarios.**

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

## Cumplimiento de Seiketsu



Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

CRS. Programa de Apoyo Financiero Urbano y Rural



COPYRIGHT

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

CRS. Programa de Apoyo Financiero Urbano y Rural

**躰****Shitsuke****Disciplina. Seguir mejorando.**

La etapa **Shitsuke** consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas. Esta etapa contiene la calidad en la aplicación del sistema **5S**. Si se aplica sin el rigor necesario, éste pierde toda su eficacia.

Es también una etapa de control riguroso de la aplicación del sistema: los objetivos de esta etapa son una comprobación continua y fiable de la aplicación del sistema **5S** y el apoyo del personal implicado.

### **INCENTIVO A LA DISCIPLINA**

La práctica de la disciplina pretende lograr el hábito de respetar y utilizar correctamente los procedimientos, estándares y controles previamente desarrollados.

En lo que se refiere a la implantación de las 5 S, la disciplina es la más importante por que sin ella, la implantación de las cuatro primeras S se deteriora rápidamente.

La disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de las S anteriores. Existe en la mente y en la voluntad de las personas y solo la conducta demuestra la presencia, sin embargo, se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina.

Actividades propuestas para **Shitsuke**:

- **Uso de ayudas visuales.**
- **Recorridos a las áreas, por parte de los directivos.**
- **Publicación de fotos del "antes" y "después".**
- **Boletines informativos, carteles, usos de insignias.**
- **Concursos de lema y logotipo por área.**
- **Establecer rutinas diarias de aplicación y reuniones como "5 minutos de 5s", actividades mensuales y semestrales para los empleados.**
- **Realizar evaluaciones periódicas.**

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

*Beneficios de Shitsuke:*

- ✓ ***Se evitan reprimendas y sanciones.***
- ✓ ***Mejora la eficacia de todos los empleados.***
- ✓ ***El personal es mas apreciado por los jefes y compañeros.***
- ✓ ***Mejora la imagen de la empresa.***

COPYRIGHTED

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

## Cumplimiento de Seiketsu



*Mantener el orden será ahora una actividad cotidiana*

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

CRS. Programa de Apoyo Financiero Urbano y Rural



Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

## Conclusiones

El resultado se mide tanto en productividad como en satisfacciones del personal respecto a los esfuerzos que han realizado para mejorar las condiciones de trabajo. La aplicación de esta técnica tiene un impacto a largo plazo. Para avanzar en la implementación de cualquiera de las otras herramientas de calidad es necesario que en la organización exista un alto grado de **disciplina**. La implantación de las 5S puede ser uno de los primeros pasos del cambio hacia la mejora continua.

Los beneficios que PROAFUR obtendría con la implementación de la **Metodología de las 5 « S »**, son los siguientes:

- La implantación de las 5S se basa en el trabajo en equipo. Permite involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo. *Los trabajadores se comprometen*. Se valoran sus aportaciones y conocimiento. LA MEJORA CONTINUA SE HACE UNA TAREA DE TODOS.
- Manteniendo y mejorando asiduamente el nivel de 5S conseguimos una MAYOR PRODUCTIVIDAD que se traduce en:
  - Menor nivel de existencias o inventarios de insumos.
  - Menos accidentes.
  - Menos movimientos y traslados inútiles.
  - Menor tiempo para el cambio de equipos.

Autor: **Br. Glikerya Tellería García**

- Mediante la Organización, el Orden y la Limpieza se logra un MEJOR LUGAR DE TRABAJO para todos, puesto que se consigue:
  - ✓ Más espacio.
  - ✓ Orgullo del lugar en el que se trabaja.
  - ✓ Mejor imagen ante los clientes.
  - ✓ Mayor cooperación y trabajo en equipo.
  - ✓ Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas.
  - ✓ Mayor conocimiento del puesto en el que se trabaja.
  - ✓ Reducción del stress diario.

COPYRIGHTED