

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS. Fundada en 1551**

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

E.A.P. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

# **Implantación de un sistema de gestión de calidad basada en la norma ISO 9001: 2000 en una empresa de servicios**

TESIS Para optar el Título Profesional de: INGENIERO INDUSTRIAL

AUTORA

**PAOLA BECERRA MELÉNDEZ**

ASESOR Ing. ALBERTO TAKAGI

**LIMA – PERÚ 2004**



..	1
<b>Resumen .</b>	<b>3</b>
<b>Introducción .</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I. Aspectos generales . .</b>	<b>7</b>
1. Planteamiento del problema .	7
2. Objetivos establecidos . .	8
3. Hipótesis .	8
4. Diseño metodológico .	8
5. Marco teórico . .	9
<b>Capítulo II. Situación inicial de la empresa .</b>	<b>11</b>
1. Descripción de la empresa . .	11
1.1 Antecedentes históricos - el crédito pignoraticio .	11
1.2 La empresa – Inversiones la Cruz S.R.L. . .	12
1.3 Descripción del servicio .	13
<b>Capítulo III. Implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000 .</b>	<b>15</b>
1. Inversión del proyecto .	15
2. Cronograma de ejecución .	16
2.1 Diagnóstico y análisis gerencial .	16
2.2 Direccionamiento estratégico .	22
2.3 Planificación directiva . .	25
2.4 Planificación operativa .	25
2.5 Implantación del sistema .	26
2.7 Mejora continua . .	38
2.8 Última etapa .	38
<b>Capítulo IV: Resultados, conclusiones y recomendaciones .</b>	<b>41</b>
1. Comprobación de la hipótesis . .	41
2. Conclusiones . .	42

3. Recomendaciones .	43
Anexos . .	45

---

*El presente Informe de Sustentación de Tesina lo dedico a Marcos por su constante apoyo y dedicación en el término del mismo.*



## Resumen

El presente trabajo describe el proceso de Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001 versión 2000 para una empresa que brinda préstamos de dinero con garantía en joyas de oro. El desarrollo de este trabajo servirá como base para sustentar la hipótesis planteada.

Las actividades ejecutadas para lograr la implantación de este sistema siguieron la lógica y secuencia de un proyecto.

La actividad final que constituye la demostración de la hipótesis es el análisis de los indicadores de línea base para el Sistema de Gestión de Calidad; es decir los indicadores operativos, de clientes y del recurso humano de la empresa; antes y después de la implantación del sistema.

Las estrategias y secuencia de las actividades servirán como base para proyectos similares.

Este proyecto duro 12 meses y fue realizado íntegramente con personal de la empresa, sin la necesidad de contratar una consultora externa. El grado de mejoramiento de los indicadores de gestión se pudo ver luego de 7 meses de iniciado el proyecto.

El objetivo de la empresa más que obtener un certificado, que no le dará un valor agregado frente a la competencia, es lograr el control de todos los procesos en la empresa que involucraran la entrega de un servicio de calidad.





# Introducción

En la actualidad el movimiento por la implantación de un sistema de calidad ya no es exclusividad de grandes corporaciones, ya que todas las empresas sin importar su tamaño pueden implantar un sistema de calidad basándose en la norma ISO y adaptándola a su rubro de negocio.

La calidad ha llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales. Los rendimientos de programas de calidad fuertes y eficientes están generando excelentes resultados de utilidades en empresas con estrategias de calidad eficientes.

Inversiones La Cruz es consciente de la importancia de la calidad, por ello como principal estrategia frente a la competencia decidió implementar el SGC ISO 9001:2000, lo mas importante para la empresa mas que la obtención del certificado es tener un sistema que le permita el mejoramiento continuo de sus procesos que traerán consigo un mejoramiento en sus indicadores de gestión operativos, de clientes, del recurso humano y estratégicos.

Lo principal para el logro de este proyecto es el compromiso de la gerencia, por añadidura se logrará un compromiso generalizado hacia la calidad que implica una gama muy amplia de actividades continuas basadas en una política de calidad sólida, una planeación de la calidad cuidadosa y una administración de la calidad "iluminada".



# Capítulo I. Aspectos generales

## 1. Planteamiento del problema

### 1.1. FORMULACIÓN

Lograr la implantación un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001 versión 2000 en una empresa que brinda préstamos de dinero con garantía en joyas de oro, es decir, crédito pignoraticio.

Este Sistema logrará, mejorar los indicadores de línea base del sistema ISO es decir los indicadores operacionales, los indicadores de los clientes y los indicadores del recurso humano de la empresa, en conjunto permitirá una mejora sostenida y continua de los procesos de la empresa.

### 1.2. JUSTIFICACIÓN

Es importante tener un Sistema de Gestión que permita la mejora continua de los procesos de la empresa que brindaran en suma mejoras en las operaciones y la rentabilidad en la empresa, sobretodo en épocas en que todas las empresa grandes o pequeñas buscan ser competitivas.

El presente trabajo muestra un plan dinámico y flexible para implantar un SGC ISO 9001:2000 orientado a una empresa de servicios.

Al término de la implantación se presentaran las mejoras considerables en los indicadores operacionales.

Este proyecto podrá ser tomado como referencia por las personas u organizaciones que deseen implementar un sistema de gestión similar o que deseen aprender más sobre el tema.

## **2. Objetivos establecidos**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Implantar un Sistema de Gestión de Calidad basándose en la Norma Técnica Peruana ISO 9001:2001 para una empresa que brinda préstamos de dinero con garantía en joyas de oro (crédito pignoraticio).

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer un Sistema documentado que formalice las actividades de la Empresa.
- Definir e implantar acciones que prevengan la ocurrencia de No Conformidades.
- Mejorar los indicadores operativos, de clientes y del recurso humano.
- Crear una cultura de documentación y registro de las principales actividades.
- Estandarizar y mejorar las condiciones para controlar los procesos.
- Mejorar la confianza y la satisfacción de los Clientes con el servicio ofrecido.
- Desarrollar un esquema de revisión del Sistema por la Gerencia que asegure la efectividad del Sistema.
- Disminuir conflictos internos.
- Detectar oportunidades de Entrenamiento y capacitación.
- Lograr la mejora continua de todos los procesos de la empresa.

## **3. Hipótesis**

La implantación exitosa de un sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000 en la versión 2000 en una empresa que brinda servicios de préstamos pignoraticios permitirá la mejora continua de sus procesos y por consiguiente la mejora en sus indicadores operacionales, indicadores de clientes y en los indicadores del recurso humano de la empresa.

## **4. Diseño metodológico**

La metodología utilizada en el presente trabajo fue, a manera de proyecto, la elaboración de un Plan de actividades para la Implantación del Sistema de Gestión de Calidad considerando el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

Para considerar demostrada la hipótesis planteada se presentará los resultados de la última auditoría de calidad. Además se presentarán la tendencia creciente de los indicadores operativos, de clientes y del recurso humano de la empresa.

## 5. Marco teórico

### 5.1. “ORGANIZACIÓN MUNDIAL PARA LA NORMALIZACIÓN ISO”

ISO es la “Organización Mundial para la Normalización” (International Organization for Standardization).

Es una organización no gubernamental fundada por 26 países en 1947 en Ginebra – Suiza para desarrollar acuerdos internacionales en forma de NORMAS que son desde su nacimiento absoluta y puramente voluntarias, que responden a necesidades de mercado expresadas por los países miembros.

Está integrada por las instituciones nacionales de normalización (National Standards Bodies) de 137 países, estas instituciones pueden ser públicas o privadas, y en su conjunto representan más del 95% de la producción mundial. El Perú es uno de los países miembros de la ISO a través del INDECOPI y también representante ante la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT). La ISO trabaja a partir de comités técnicos y estos a su vez están conformados por subcomités o grupos de trabajo.

El desarrollo de la elaboración de normas se hace a través de aproximadamente 1300 cuerpos técnicos y 190 comités técnicos, cada uno de ellos especializado en un campo específico de tecnología: siderúrgica, higiene, alimentación, ingeniería, transportes, etc.

Estos comités se reúnen periódicamente en distintos puntos del mundo para discutir o intercambiar conocimientos y opiniones, hasta llegar al acuerdo de un borrador de norma que se pone a circular entre todos los países miembros hasta su aprobación definitiva. Todo esto se coordina desde Ginebra, donde se encuentran las Oficinas Centrales y el Secretariado General.

De todas estas normas, hay una familia que ha batido todos los récords de aceptación desde su nacimiento en 1987: más de 90 países han adoptado como propia la familia de las Normas ISO 9000.

ISO ha promulgado los estándares destinados a los sistemas de gestión de calidad (Serie ISO 9000) y sistemas de gestión ambiental (Serie ISO 14000).

### 5.2. DESARROLLO DE LAS NORMAS ISO SERIE 9000

La familia ISO 9000 es un conjunto de normas y recomendaciones internacionales de calidad que han ganado una reputación mundial como base para establecer sistemas de

gestión de calidad.

ISO 9000 es una Norma que se aplica a los Sistemas de Calidad; no es una Norma Técnica de productos, ni se puede considerar como un estándar absoluto y menos que garantice un producto, lo que promueva es la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentara la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

**La serie de Normas ISO 9000 ha tenido ya tres ediciones**

La primera edición como se menciona anteriormente fue en el año 1987 y fue modificada en el año 1994.

La nueva versión de la Serie ISO 9000 fue publicada en el 2000, está formada por tres conjuntos de normas o criterios relacionados con la GESTIÓN DE LA CALIDAD termino que reemplaza al ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD presentado en la versión 94. Una norma única ISO 9001:2000, reemplaza a las ISO 9001, 9002 y 9003.

La información contenida por cada estándar esta claramente definida por su Título:

**ISO 9000:** Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

**ISO 9001:** Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

**ISO 9004:** Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora continúa del desempeño.

En la actualidad el movimiento por la certificación de los sistemas de calidad de las empresas peruanas se encuentra en plena efervescencia.

A la fecha existen en el país 249 certificados ISO que corresponden a 205 empresas entre los que se cuentan Certificados ISO 9000 versión 1994, Certificados ISO 9000 versión 2000 y ampliación del alcance certificado. Estos certificados son otorgados por empresas Certificadoras reconocidas internacionalmente.

En el Anexo 001 se presenta la lista las Empresas Certificadoras que tienen sede en el Perú.

En el Anexo 002 se presentan un Cuadro Resumen de los certificados otorgados a Empresas peruanas.

En el Anexo 003 se presenta la Norma Técnica Peruana ISO 9001: 2000 – Requisitos.

# Capítulo II. Situación inicial de la empresa

## 1. Descripción de la empresa

### 1.1 Antecedentes históricos - el crédito pignoraticio

---

El crédito pignoraticio tiene sus orígenes en la península italiana allá por el siglo XII, cuando aparecen las primeras personas dispuestas a realizar préstamos contra prendas diversas dejadas como garantía.

Estas primeras “colocaciones” fueron evolucionando con el paso de los años y ya en 1492 se registran las operaciones de la primera casa de préstamos en Perugia, Italia, en la cual, aquellas personas que necesitaban dinero dejaban en garantía artículos de valor, generalmente joyas.

En el Perú, la primera empresa de créditos pignoraticios se fundó en 1793 por el religioso Francisco Javier Villalta y Núñez quien empezó su labor al estilo de los “montes de piedad” (denominación que tenían estas entidades en España), con la finalidad de apoyar a los sectores más necesitados de la ciudad, pero que finalmente dejó de

funcionar en 1808.

Posteriormente, en 1947 aparece una institución de crédito pignoraticio, al que el gobierno denominó Caja Municipal de Crédito Popular de Lima, la misma que hasta hoy en día viene funcionando bajo el nombre de Caja Metropolitana.

Finalmente, en mayo de 1996 se creó Inversiones La Cruz SRL, como una opción alternativa a la que la Caja Metropolitana y los prestamistas privados informales ofrecían al público en general.

## **1.2 La empresa – Inversiones la Cruz S.R.L.**

---

Inversiones la Cruz es una empresa peruana, que desde 1996 esta dedicada a brindar servicios de créditos pignoraticios a sus clientes, es decir, brinda préstamos de dinero con garantía en joyas de oro, se constituyó como una alternativa para todas aquellas personas que necesitan de un crédito inmediato y seguro.

Inicia sus operaciones el 16 de mayo del 1996 en un pequeño local ubicado en la cuadra 11 de la avenida Larco, en Miraflores.

Posteriormente, a fines del año 1997 se abre un segundo local en el distrito de San Borja, en la avenida Aviación, este año el área de sistemas se encarga de diseñar el Sistema de Prestamos en un lenguaje de programación denominado FOX PRO para DOS.

Ya en el año 1998 ILC apuesta por la expansión geográfica y durante este año inician operaciones los locales de Surco, Pardo, Magdalena, Breña, San Miguel, Lima y Lince. Sin embargo, el año termina sólo con 8 agencias pues la agencia de Pardo dejó de operar en ese mismo año.

Este año con mayor numero de agencias se opta por mejorar la versión original del Sistema de Prestamos a un lenguaje de programación VISUAL BASIC bajo el entorno Windows conectadas a las bases de datos DBF.

En 1999, y continuando con la estrategia de expansión, inician sus operaciones las agencias de Barranco, Callao, Chorrillos, Los Olivos, San Juan de Miraflores y La Victoria, con el objetivo de abarcar cada vez más distritos en los cuales poder ofrecer su servicio.

Durante el año 2000 se decidió mantener el número de 14 agencias en Lima y Callao para consolidar las operaciones de las mismas, ese mismo año se inaugura una amplia y funcional Sede Administrativa en San Isidro.

En el año 2001, se decidió cerrar en el mes de septiembre la agencia de San Juan de Miraflores, esto por el poco movimiento que venía registrando ese distrito y en el mes de octubre se inauguró el local de La Molina.

Para el año 2002 se enfoco a brindar un servicio al cliente acorde con las exigencias del mercado para ello se modifico el sistema de préstamos a un servidor de base de datos SQL SERVER que permitió la eficacia en las operaciones de las agencias. Además de la incorporación de nuevos funcionarios y empleados de primer nivel, así como de la



realización de promociones y sorteos; los resultados obtenidos fueron buenos aunque no como se planificó en un inicio.

Ese año se inauguraron 03 nuevas agencias: Jesús María, San Isidro y Pueblo Libre. También ese año se cerró la Agencia de Lima y San Isidro.

En septiembre se inaugura la agencia de Zarate, en octubre Rimac y San Martín, y en diciembre Chacarilla, Surquillo, Minka y Comas.

A inicios del año 2003 se inauguran las agencias de Ate, Chosica, Molina 2 y Encalada; y se inicio un el Proyecto de Implementación del Sistema de Calidad ISO 9001 que busca la mejora de todos los procesos de la empresa y que dará progresivamente el incremento en la participación del mercado, mejoras en los indicadores de gestión de la empresa, etc.

### 1.3 Descripción del servicio

---

Los prestamos de dinero que ILC entrega a sus clientes son por gramo de oro, es decir que la cantidad de dinero que se le prestará va de acuerdo al peso de su joya, a continuación la descripción detallada del servicio:

El cliente llega a la agencia entrega su joyas o joyas de oro a la ejecutiva de servicio quien pesa las prendas (Peso Bruto) y luego procede a tasar la joya para verificar que sea de oro, para esto utiliza un reactivo de reconocimiento del oro, en seguida procede a hacer los descuentos por soldaduras o piedras preciosas. Luego de realizar los descuentos a las prendas obtiene el Peso Neto por el cual se entrega el préstamo y se firma el contrato con el cliente.

A la fecha se presta S/.24.00 soles por gramo de oro a los clientes nuevos aumentando este valor según categorización del cliente.

La categorización de los clientes es la siguiente:

Categoría B: Esta categoría se da a los clientes nuevos, para los clientes con historial de remate de alguno de sus contratos y para los clientes que no cumplan con los requisitos para ser A o A1.

En esta categoría los préstamos son de S/. 24.00 soles por gramo de oro.

Categoría A: Clientes con 2 renovación de contrato y que además no tengan contratos rematados durante 9 meses.

En esta categoría el valor del préstamo es de S/. 25.00 soles por gramo de oro.

Categoría A1: Clientes con 10 renovaciones y sin contratos rematados durante 2 años.

En esta categoría el valor del préstamo es de S/. 27.00 soles por gramo de oro.

El préstamo puede ser amortizado y de esta manera se reduce el interés que a la fecha es de 12% mensual.

Si un contrato no se renueva (pago de interés) o no se amortiza durante mas de 60 días el contrato (joya o joyas) es rematado.

#### **1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura inicial de la empresa es la que se muestra en la Grafico 003, tal estructura no obedecía a manuales de funciones y descripción de puestos ya que al iniciar el proyecto estos documentos no existían, mas bien estuvo orientada ha agrupar áreas de trabajo por jefe directo.

#### **GRÁFICO 001: ORGANIGRAMA INICIAL ILC**

Consultar en formato impreso

# Capítulo III. Implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000

## 1. Inversión del proyecto

La implantación del sistema ISO 9001:2000 en Inversiones La Cruz S.R.L. fue llevado a cabo por personal de la empresa que se involucro en el proyecto y que motivo al resto de personal, por ello los recursos utilizados fueron en su mayoría propios.

Se contrato personal externo para algunos cursos como el de sensibilización y entrenamiento y para la Auditoria de Calidad Final que se le hizo al sistema.

A continuación el detalle de la inversión:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO EN DÓLARES (US \$)</b>
1. Sensibilización al personal de la empresa. Realizada a 75 personas.	1, 500.00
2. Curso para capacitar sobre los requisitos de la Norma y los Problemas de Calidad. Realizada al grupo líder (5 personas).	500.00
3. Curso de entrenamiento para el buen uso y Calibración de Balanzas. Realizada para el personal operativo (55 personas).	1, 000.00
4. Curso de Técnica de Ventas y Atención al Cliente. Realizada para el personal operativo (55 personas).	1, 800.00
5. Curso de para formar Auditores Internos en la empresa. Realizada para 3 personas.	360.00
6. Auditoria de Calidad. Realizada por Consultores Externos.	1, 200.00
<b>TOTAL</b>	<b>6, 360.00</b>

## **2. Cronograma de ejecución**

La implantación del sistema ISO 9001:2000 se llevo a cabo siguiendo la secuencia de actividades del Plan elaborado por el equipo responsable (Grafico 002: Diagrama de Actividades), en este Plan se determinó cada actividad considerando el rubro de la empresa y el cumplimiento de los requisitos de la Norma, para este caso se determinó no aplicables los requisitos de la cláusula 7.3 Diseño y Desarrollo.

Las actividades fueron agrupadas en 8 etapas: Diagnóstico y análisis gerencial, direccionamiento estratégico a la calidad, planificación directiva, planificación operativa, implantación del sistema, verificación del sistema, mejora continua y la ultima etapa de auditoria.

Cada etapa consta de actividades en las cuales se elaboraron e implementaron procedimientos y documentos que permitieron el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

A continuación se detalla las actividades de cada etapa:

### **2.1 Diagnóstico y análisis gerencial**

---

Esta etapa se inicia con el análisis estratégico del negocio, para ello se elaboro el Plan Estratégico anual de la empresa definiendo primero la misión y la visión de INVERSIONES LA CRUZ, luego se realizó el diagnostico institucional de la empresa y el análisis de la matriz FODA que permitió el establecimiento de estrategias.

### **NUESTRA MISIÓN**

*“Nuestra Misión es permitir la disponibilidad del crédito pignoraticio a toda persona que desee acceder a un préstamo inmediato y seguro”.*

### **NUESTRA VISIÓN**

*“Nuestra Visión es llegar a ser la mejor y más grande empresa del Perú, especializada en créditos pignoraticios”.*

### **MATRIZ FODA**

#### **ANÁLISIS INTERNO**

##### **Fortalezas**

- Estructura organizacional definida.
- Buena plataforma de equipamiento tecnológico.
- Automatización de Procesos.
- Experiencia en el mercado.
- Facilidad crediticia.
- Línea de crédito revolvente (permite la recolocación de la joya).
- Periodo de gracia (60 días).
- Seguridad en la custodia de las joyas (servicios de la empresa de transporte blindados HERMES).
- Póliza de seguros contra todo tipo de riesgo en las agencias.
- No se cobran Moras.
- Promociones.
- Red de Agencias – Oferta Geográfica.
- Rapidez en la Atención.

##### **Debilidades**

- Poca difusión de la organización.
- Falta una definición clara del negocio y sus servicios.
- Falta desarrollar los Indicadores de resultado (estratégicos y operativos).
- Falta de objetivos por área y falta de incentivos.
- Falta de integración de los módulos administrativos a los servicios informáticos.
- Falta de intercambio de experiencias.

#### **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

##### **Oportunidades**

- Incremento de la demanda por dinero rápido.

- Necesidad de nuevas alternativas de financiamiento formal.
- Posibilidad de demostrar las bondades del servicio de Inversiones La Cruz.
- Escaso nivel profesional de la competencia.

### **Amenazas**

- Incremento de la incapacidad de pago de los clientes.
- Presión de dueños de locales estratégicos.
- Cotización internacional del oro.
- Reducción del mercado por la presencia de nuevos competidores.

Luego del análisis FODA de la empresa se definió la estrategia genérica a emplear y las estrategias específicas que a continuación se detallan:

### **ESTRATEGIA GENÉRICA**

*“Diferenciación del servicio”*

**Visión a mediano Plazo:** Convertirse en la mejor empresa en crédito pignoraticio a nivel Lima Metropolitana.

**Visión a Largo Plazo:** *“Primero Lima, luego el Perú”* Ser la mejor y mas grande empresa en crédito pignoraticio del Perú.

### **ESTRATEGIAS ESPECIFICAS**

#### **Acciones Estratégicas más importantes**

- Estrategia de crecimiento de ingresos (incrementando el numero de agencias en Lima).
- Estrategia de productividad (disminuir costos operativos y administrativos).
- Establecer metas diferenciadas por agencia, relacionadas a la cantidad de clientes y colocaciones.
- Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 versión 2000.
- Anticiparse a la competencia (“Siempre un paso adelante”).
- Difundir y posicionar el negocio como confiable, transparente y seguro entre clientes y principalmente entre los no – clientes (“Creceremos en la medida en que seamos mas conocidos”).
- Maximizar la utilización de la información orientada a conocer las necesidades de los clientes.

Con la finalidad de monitorear las estrategias establecidas se realizo el Balanced Score Card del negocio estableciendo indicadores que medirán el logro de los objetivos estratégicos mencionados anteriormente, dicho análisis se incluyo en el Plan Estratégico y se detalla a continuación:

### **MAPA ESTRATÉGICO – BALANCED SCORECARD**

En la elaboración del Balanced Score Card se analizaron 4 perspectivas del negocio:

perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos, y perspectivas de aprendizaje y desarrollo, definiéndose para cada perspectiva indicadores que medirán el logro de las estrategias.

### **PERSPECTIVA FINANCIERA**

MEJORANDO LA RENTABILIDAD Y EL VALOR DE LAS ACCIONES DE LA EMPRESA

#### **1. Estrategia de crecimiento de ingresos**

Incrementar Nro. de agencias en un mismo distrito.

**F.C.E.:** Estudio de Zona, local disponible, decisión.

**INDICADOR:** Nro. de clientes nuevos por agencia.

Margen operativo / agencia

Incrementar Nro de clientes por agencia.

**F.C.E.:** Promoción, publicidad.

**INDICADOR:** Gastos de promoción / monto de colocaciones de clientes nuevos.

Gastos de promoción / numero de clientes nuevos

Incrementar agencias en otros distritos.

**F.C.E.:** Ubicación de locales estratégicos.

**INDICADOR:** Nro de clientes nuevos / agencia.

Margen operativo / agencia

#### **2. Estrategia de productividad**

##### **Costos Administrativos**

Control de suministros, servicios, personal.

**F.C.E.:** Adecuado control y difusión de costos por área (fomentar coincidencia de ahorro).

**INDICADOR:** Costos administrativos / ingresos operativos.

Mejorar eficacia de personal.

**F.C.E.:** Mejorar conocimiento de las funciones y objetivos de cada área.

Mejorar la formalización de los procesos administrativos y operativos.

Disponibilidad y utilización de software adecuado.

**INDICADOR:** Cumplimiento y presentación de indicadores positivos asignados por áreas.

Nro de no conformidades / mes.

##### **Costos Operativos**

Control de consumos

**F.C.E.:** Adecuado control y difusión de costos por agencias

**INDICADOR:** Costos administrativos / ingresos operativos.

Mejorar eficacia de personal.

**F.C.E.:** Mejorar conocimiento de las funciones y objetivos de cada agencia.

Mejorar la formalización de los procesos administrativos y operativos.

**INDICADOR:** Cumplimiento y presentación de indicadores positivos asignados por agencia.

Disminución de Nro de no conformidades por agencia

Nro de reuniones explicativas de acuerdo a la importancia del tema.

Negociación con Proveedores.

**F.C.E.:** Asignar la función de negociación a personal apropiado.

**INDICADOR:** Mayor rentabilidad en función del costo de oportunidad

## **PERSPECTIVA CLIENTES**

### LIDERAZGO DE PRODUCTO

#### **1. Establecer Metas Diferenciadas por Agencias**

**F.C.E.:** Obtener información selectiva por agencia mediante el diseño adecuado de sistemas de información.

**INDICADOR:** Crecimiento Neto por cobrar por agencia.

Crecimiento del Nro de clientes por agencia.

Monto de remates / Monto de Colocaciones (por agencia)

## **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

### *INNOVACIÓN*

#### **1. Operaciones por página Web.**

**F.C.E.:** Decisión condicionada a costo beneficio (Importancia de imagen)

**INDICADOR:** Nro de Visitantes por día.

#### **2. Mejora Continua de los procesos**

**F.C.E.:** Implantación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2000.

**INDICADOR:** Nro. de No Conformidades resultantes las auditorias internas de calidad.

#### **3. Innovaciones en la Atención al Cliente.**

**F.C.E.:** Establecer canales formales de comunicación del cliente con agencias.

**INDICADOR:** Número de sugerencias de clientes aplicadas X total de sugerencias

Número de reclamos del cliente

#### **4. Desarrollo de Políticas Internas de innovaciones.**

**F.C.E.:** Lograr colocar en Agenda Gerencial.



INDICADOR: Número de sugerencias de todo el personal aplicadas / Total de sugerencias

#### *GESTIÓN DE CLIENTES*

##### **1. Conocer necesidades de Clientes y no clientes.**

F.C.E.: Lograr formalizar decisión

INDICADOR: Registro de sugerencias.

##### **2. Procesos que permiten satisfacer cuidadosamente necesidades del cliente según su importancia y medirlos.**

F.C.E.: Establecer instancias de trabajo en el comité de gerencia.

INDICADOR: Nro de decisiones aplicadas en el Comité de Gerencia por mes

#### *OPERACIONES*

##### **1. Seleccionar y entrenar al personal que pueda transmitir actitudes de servicio personalizado.**

F.C.E.: Evaluación psicológica orientada al perfil de ILC.

INDICADOR: Rotación de nuevos ingresos de personal

##### **2. Cultura transmitida al cliente.**

F.C.E.: Formas adecuadas de transmitir al cliente la política de Calidad de ILC

INDICADOR: Informe de cliente incógnito

#### **PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO**

##### *COMPETENCIA*

1. Selección de personal de agencias y administrativo.

2. Técnica de venta y atención del cliente.

F.C.E.: Selección y capacitación

Definir funciones con claridad

“Conciencia de Competencia”

INDICADOR: Nro de horas de capacitación / Áreas y por persona.

##### *TECNOLOGÍA*

1. Evaluación y capacitación del personal interno

2. Maximizar uso de información

F.C.E.: Programa de capacitación anual interna y externa

INDICADOR: Horas de capacitación interna y externa por mes.

##### *CLIMA PARA LA ACCIÓN*

“Conciencia Estratégica” sobre las actividades de ILC

F.C.E.: Decisión Gerencial

INDICADOR: Nro de reuniones por año con el propósito de sensibilizar al personal sobre temas estratégicos de ILC (Implantación del sistema ISO).

La siguiente actividad de esta etapa de la implantación del SGC fue identificar las características de los clientes.

Para el negocio de créditos pignoraticios las características o perfil del cliente no es demasiado complicada ya que lo beneficioso de este tipo de préstamo es el crédito inmediato con solo la presentación de un D.N.I., por lo tanto el perfil determinado para el cliente es: ser mayor de edad.

Existe una categorización de los clientes con el fin de brindar mayor valor al prestamos de los clientes que tengan una categoría mayor, la categorización esta explicada en el capitulo I del presente trabajo.

Una actividad importante en esta etapa fue la definición y elaboración de la Cadena de Valor.

Para elaborar la Cadena de Valor se procedió a analizar la prestación del servicio que se entrega desde que el cliente entra a una de las agencias de INVERSIONES LA CRUZ portando su joya y DNI hasta que se retira con su dinero para luego regresar cada vez que amortice su préstamo o pague el interés y finalmente cuando, una vez cancelada su deuda, tenga que regresar para que se le devuelva su joya; esta secuencia de procesos determinan la satisfacción del cliente pero existe la posibilidad de que el cliente no pague ni amortice en un periodo de 60 días y su joya pase al proceso de remate.

Todos estos procesos cuidadosamente analizados se plasman en un documento al que se denomina: Cadena de Valor (Ver Grafico 003), lo mas importante de su elaboración es que permite identificar los procesos críticos y no conformes para poder mejorarlos.

Finalmente la Gerencia definió la necesidad de sensibilizar a todo el personal de la empresa con el tema de la ISO, para ello se gestiono una charla de sensibilización con una consultora externa.

## **2.2 Direccionamiento estratégico**

---

En esta etapa se definieron la política y los objetivos de calidad de la empresa, la política de calidad obedece a las necesidades de los clientes que se determinaron con una encuesta, estas necesidades son: préstamo inmediato, seguridad en la custodia de las joyas, cercanía de la agencia, buena atención, facilidad de pago y bajos intereses.

También se determinaron los indicadores de línea base para el Sistema de Calidad: indicadores operativos, de clientes y de personal, a continuación se presenta el tablero.

OPERACIONALES	INDICADORES	FRECUENCIA	FORMA DE CÁLCULO
Incrementar la captación de nuevos clientes	% de nuevos clientes	Mensual	$((\text{número de clientes nuevos del mes} / \text{número de clientes nuevos del mes anterior}) - 1) * 100$
Incrementar las colocaciones de nuevos clientes	% de colocaciones a nuevos clientes	Mensual	$((\text{monto de colocaciones a clientes nuevos del mes} / \text{monto de colocaciones a clientes nuevos del mes anterior}) - 1) * 100$
Incrementar la retención de clientes	% de clientes antiguos	Mensual	$((\text{número de clientes antiguos del mes} / \text{número de clientes antiguos del mes anterior}) - 1) * 100$
Incrementar los niveles de colocaciones	% de aumento en colocaciones	Mensual	$((\text{monto total de colocaciones del mes} / \text{monto total colocaciones del mes anterior}) - 1) * 100$
Reducir niveles de contratos rematados (morosidad)	% de contratos rematados	Mensual	$(\text{monto total remates del mes} / \text{saldo NxC del mes anterior}) * 100$

CLIENTES	INDICADORES	FRECUENCIA	FORMA DE CÁLCULO
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	% satisfacción de clientes	Mensual	$(\text{número de clientes cuya percepción de CS es "excelente"} / \text{total clientes encuestados}) * 100$
Incrementar el nivel de comunicación con el cliente	% de sugerencias de clientes	Mensual	$(\text{número de sugerencias aplicadas} / \text{total de sugerencias}) * 100$
Reducir el número de reclamos de clientes	% de reducción de reclamos de clientes	Mensual	$(\text{número de reclamos presentados por clientes en el mes} / \text{número de reclamos del mes anterior}) * 100$

RR HH	INDICADORES	FRECUENCIA	Forma de Cálculo
Incrementar el nivel de satisfacción del empleado	% satisfacción de empleados	Mensual	resultados encuesta de clima laboral
Incrementar el nivel de iniciativas del personal	% de iniciativas y sugerencias entregadas	Mensual	número de iniciativas / número de empleados
Incrementar la calidad de iniciativas del personal	% de iniciativas puestas en práctica	Mensual	número de iniciativas puestas en práctica / número total de iniciativas

A continuación se identificaron los procedimientos obligatorios por la Norma, estos son:

1. Procedimiento de No Conformidades.
2. Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas.

3. Procedimiento de Control de Documentos.
4. Procedimiento de Control de Registros.
5. Procedimiento de Revisión por la Dirección.
6. Procedimiento de Auditorías Internas.

Todos estos procedimientos se elaboraron a medida que se desarrollaron las actividades del Plan de Implantación del SGC.

Como siguiente actividad se elaboro el procedimiento de Atención de reclamos implementándose la primera semana de febrero y luego de una semana se obtuvieron las primeras mejoras enfocadas a clientes que permitieron actualizar el procedimiento.

En seguida se estableció como método de identificación y trazabilidad la utilización de un procedimiento que pueda hacer un seguimiento de la información, datos, material y otros ítems relevantes relacionados con los procesos, para ello se elaboró el procedimiento de Identificación y trazabilidad.

También se estableció el procedimiento de no conformidades, (Ver PROC 001) para determinar los pasos que se deberán seguir cada vez que se presenten no conformidades (oportunidades de mejora).

Además se elaboro el Mapa de Procesos de la empresa en este documento se definió la secuencia e interacción entre procesos, para su elaboración se consideró los procesos directivos (realizados por las gerencias), los procesos de realización (los de la cadena de valor) y los procesos de soporte (los procesos que apoyan a la realización del servicio como: logística, recursos humanos, seguridad, etc). El Mapa de Procesos puede verse en el Grafico 004.

En seguida se procedió a elaborar las caracterizaciones de los procesos de la Cadena de Valor, en este documento deben quedar definidos y documentados los objetivos de cada proceso, el responsable del proceso, las actividades realizadas, las medidas de control, los procesos que entregan y reciben, los indicadores de gestión y los recursos, las caracterizaciones serán los documentos por los cuales se podrá hacer seguimiento, medición y análisis de los procesos y donde se determina los recursos necesarios, (Ver Grafico 005: Formato de caracterización de procesos).

Para tener disponible la información que describa las características del servicio y que permita su control se elaboró la Ficha Técnica del Servicio donde se establece las necesidades del cliente, los atributos del servicio que se ofrece en ILC y el recurso material y humano que se utiliza, (Ver Grafico 006).

Finalmente se coordinó una capacitación para el personal responsable del proyecto y para los jefes de línea, en esta reunión se concientizó acerca de los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

Como resultado de la elaboración de estos documentos se determinó la necesidad de capacitación al personal operativo sobre técnicas de Ventas y Calidad del servicio y sobre tasación.

## 2.3 Planificación directiva

---

Se diseño y elaboro el procedimiento de Satisfacción del cliente.

Además se diseño y estableció el Plan de Calibración de los equipos, identificándose como equipo crítico las balanzas que se utilizan para la tasación de las joyas, estas balanzas son utilizadas por las ejecutivas y administradoras de las agencias (personal operativo), por esta razón se determino la necesidad de realizar un curso para el buen uso y calibración de estas balanzas, también se elaboraron los instructivos necesarios para su buen uso.

Otra actividad fue la elaboración las caracterizaciones de los procesos de soporte y de dirección, según mapa de procesos y utilizando el formato de caracterización de procesos (Ver Grafico 005).

También se diseñó y estableció el procedimiento de acciones correctivas y preventivas (Ver PROC 002) y el procedimiento de mejora.

Finalmente se realizo la sensibilización en la política de calidad para ello se utilizo el foro de la Intranet, el correo y las visitas de campo.

## 2.4 Planificación operativa

---

La planificación operativa se realizo desde el inicio del cronograma ya que esta etapa consta de la elaboración y establecimiento de los planes operacionales de calidad, estos planes fueron elaborados en conjunto con los jefes de área.

Por el mes de febrero y como el primer procedimiento que se elabora, se procedió a establecer el procedimiento de control de documentos (Ver PROC 003) y el procedimiento de control de registros (Ver PROC 004).

Se asignaron responsabilidades y funciones con claridad, además se determinaron las competencias para cada puesto de trabajo, esto se plasmo en el formato de descripción de funciones (Ver Grafico 007), el conjunto de los formatos de descripción de funciones de cada puesto formaron el Manual de Funciones de la empresa.

El Manual de Funciones generado permitió alinear mejor a las áreas de la empresa logrando la estructura del organizacional que se muestra en el Organigrama Final Grafico 008. Además este organigrama muestra las áreas que se involucraron directamente con la implantación del sistema, es decir que fueron responsables de su termino y mantenimiento y el área de Auditoria que reporta directamente a la gerencia general y que esta conformado por los auditores internos que se capacitarán mas adelante.

### **GRAFICO 008: ORGANIGRAMA FINAL**

Se elaboro el Plan de Comunicaciones que permitirá una adecuada comunicación interna en la empresa.

En seguida se elaboro un plan para el diseño y elaboración de procedimientos y documentos adicionales que permitirán un mejor control de los procesos.

<b>PLAN PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS ISO ADICIONAL</b>	<b>DURACIÓN (Días)</b>
1. Comunicación de necesidades de los clientes.	3
2. Reclutamiento y selección del personal.	2
3. Inducción del personal.	1
4. Evaluación del desempeño.	2
5. Capacitación.	1
6. Selección y Evaluación de proveedores.	2
7. Compras.	3
8. Control de Almacenes	2
9. Mantenimiento preventivo de maquinas y equipos.	3
10. Mantenimiento de equipos de computo.	3
11. Colocación	4
12. Entrega de garantía	4
13. Remate de Joyas	4
14. Reposiciones de Joyas	4
15. Reparaciones de Joyas	4
16. Seguridad en agencias	4
17. Auditorias internas de calidad.	2
18. Matriz de Objetivos de Calidad	4
19. Plan de comunicaciones	2
20. Registros necesarios	20
21. Programa Anual de Capacitación	3
22. Manual de Calidad	40

## **2.5 Implantación del sistema**

---

Se procedió a implantar los planes operacionales y los documentos elaborados según el plan de elaboración de documentos ISO.

De igual manera se procedió a implantar el Plan de Comunicaciones y se aplicaron las acciones de mejora y de trabajo en equipo que comenzaron a surgir a medida que avanzaba la implementación del sistema, esto permitió incrementar el nivel de iniciativas del personal y la calidad de estas iniciativas.

### **2.6 VERIFICACIÓN DEL SISTEMA**

La primera actividad de esta etapa fue formar auditores internos en la empresa, según la norma estos auditores internos deberán ser personal que no halla formado parte del equipo encargado directamente de la implantación, es decir: no esta permitido auditar su propio trabajo.

Para ello se capacitó 3 personas de la empresa en un curso de Formación de Auditores Internos ISO 9001:2000, estos fueron: el jefe de logística, jefe de operaciones y el asistente de operaciones.

Como una herramienta de verificación constante del sistema de calidad la organización elaboro el procedimiento de revisión por la dirección (PROC 006) y el procedimiento de auditorias internas de calidad (PROC 007) en el que se incluye las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de las auditorias internas, así como la formación de resultados y mantenimiento de los registros.

Para verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma se elaboró el Manual de Calidad del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 de INVERSIONES LA CRUZ, en este documento se muestra el alcance del sistema, justificación de las exclusiones, los procedimientos documentados y la descripción de la interacción de los procesos (Mapa de Procesos y Cadena de Valor).

## **2.6.1 Manual de calidad**

### **2.6.1.1 Presentación**

Inversiones la Cruz es una empresa peruana, constituida el 16 de mayo de 1996, dedicada a brindar servicios de créditos pignoratícios a sus clientes, es decir, brinda préstamos de dinero con garantía en joyas de oro, se constituyó como una alternativa para todas aquellas personas que necesitan de un crédito inmediato y seguro.

Su oficina administrativa esta ubicada en el distrito de San Isidro, además tiene 26 agencias ubicadas en Ate Vitarte, Barranco, Breña, Callao, Minka, Chacarilla, Chorrillos, Chosica, Comas, Jesús Maria, La Molina, La Victoria, La Molina 2, Lince, Los Olivos, Miraflores, Magdalena, Pueblo Libre, Rímac, San Borja, San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, San Miguel, Surco, Surquillo y Encalada.

Su Representante Legal es el Sr. Eduardo Polo Parada, el cual a su vez forma parte del Directorio de la Empresa y es el actual Gerente General.

En la actualidad la Empresa tiene trabajando 80 personas entre personal operativo y administrativo.

### **2.6.1.2 Objetivo del Sistema de Gestión de Calidad**

Es un objetivo de la Dirección de INVERSIONES LA CRUZ, proveer un servicio de calidad que esté siempre de acuerdo a los requerimientos del cliente, el lograr la mejora continua y documentada de los procesos del Negocio y que estos procesos estén dirigidos a brindar valor al cliente.

El sistema de gestión de calidad de INVERSIONES LA CRUZ responde a los requisitos establecidos en:

- Norma ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.

### **2.6.1.3 Campo de Aplicación del Sistema**

Aplica a todos los Documentos Internos del Sistema de Gestión de INVERSIONES LA CRUZ.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de INVERSIONES LA CRUZ, incluye:

**El proceso de prestamos pignoratícios, es decir préstamo de dinero con**

### **garantía en joyas de oro.**

Para dar conformidad con la Norma Internacional la exclusión que se presenta por el rubro de la empresa es la que corresponde al requisito 7.3 Diseño y Desarrollo, de la norma ISO 9001:2000.

#### **2.6.1.4 Definiciones**

En este Manual se utilizan sobre calidad incluidos en la norma:

- ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Conceptos y Vocabulario.

#### **2.6.1.5 Requisitos Generales**

INVERSIONES LA CRUZ ha establecido, documentado, implementado y mantiene un SGC como medio para cumplir su Política de Calidad, lograr los objetivos estratégicos, asegurar que su servicio cumple los requisitos del cliente y mejorar continuamente su eficacia, tal y de acuerdo a los requisitos de la Norma Internacional.

- NTP ISO 9001: 2001 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.

Para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad, INVERSIONES LA CRUZ:

- Identifica los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización; en la Operación con Cadena de Valor y con procedimientos documentados.
- Determina la secuencia y la interacción de estos Procesos en el Mapa de Procesos donde se establecen la secuencia e interacción necesaria para la operación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Determina criterios y métodos para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces; de acuerdo a lo establecido en Caracterizaciones de los procesos y midiéndolos periódicamente durante las Auditorias Internas.
- Realiza el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos e implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos; estos se realizan de acuerdo al llenado de Registros de Calidad, Procedimientos Documentados.

#### **2.6.1.6 Requisitos de la Documentación**

##### **a) Generalidades**

La organización cuenta con documentos que describen el SGC de INVERSIONES LA CRUZ, estos incluyen:

- 1.) Declaración documentada de una Política y Objetivos de Calidad.
- 2.) Un Manual de la Calidad.
- 3.) Los procedimientos documentados requeridos por la Norma ISO 9001: 2000.
- 4.) Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de los procesos.



5.) Los registros requeridos por la Norma NTP ISO 9001-2001

Para documentar su sistema se ha tomado en cuenta el tamaño y tipo de organización, la complejidad e interacción de los procesos, así como la competencia del personal.

Los documentos del SGC están jerarquizados y clasificados según la estructura que se muestra en el gráfico siguiente:

**ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN DEL SGC DE INVERSIONES LA CRUZ**



b) Manual de la Calidad

INVERSIONES LA CRUZ ha establecido y mantiene actualizado este Manual de la Calidad para dar respuesta a los requisitos de la Norma NTP ISO 9001: 2001; el mismo que incluye:

- El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC);
- La referencia de los procedimientos documentados al sistema y
- Una descripción de la interacción entre los procesos del SGC.

c) Control de los documentos

Para controlar los documentos necesarios para el funcionamiento del SGC, INVERSIONES LA CRUZ ha definido que:

- Los documentos son aprobados, antes de su distribución para asegurar su adecuación;
- Los documentos son revisados, actualizados cuando es necesario y aprobados nuevamente;
- Se identifica los cambios y el estado de revisión actualizado de los documentos

- Las versiones pertinentes de los documentos aplicables están disponibles en las zonas de uso;
- Los documentos son legibles, fácilmente identificables;
- Los documentos de origen externo son identificados y su distribución es controlada.
- Los documentos obsoletos son controlados para evitar usos no provistos, e identificados adecuadamente si son conservados para cualquier propósito;

Para este fin, ha establecido los siguientes procedimientos:

- Control de Documentos Código: PCOYM 001

d) Control de los registros.

Los Registros de Calidad de INVERSIONES LA CRUZ son conservados para demostrar la evidencia de la conformidad con los requisitos y la operación eficaz del SGC, los mismos que permanecen legibles y son fácilmente identificables y recuperables, para ello ILC ha establecido y mantiene un procedimiento documentado que describe la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y la disposición final de los registros de calidad, dicho procedimiento es el siguiente:

- Control de Registros de Calidad Código PCOYM 002

#### **2.6.1.7 Compromiso de la Dirección**

La Gerencia General muestra evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC:

1.) Comunicando la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente, como aquellos legales y reglamentarios, para lo cual ha emitido un Comunicado para conocimiento de todo el Personal de INVERSIONES LA CRUZ.

2.) Estableciendo la Política y Objetivos de Calidad y asegurando su comunicación, entendimiento e implantación en toda la organización, para ello:

- Enmarca y coloca la Política de Calidad de ILC en lugares visibles.
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los Objetivos para la Calidad.

3.) Llevando a cabo las revisiones del SGC por la Dirección, para su adecuación y mejora continua;

4.) Asegurando la disponibilidad de los recursos necesarios, que incluya el compromiso para satisfacer los requerimientos y para la mejora continua.

#### **2.6.1.8 Enfoque al Cliente**

La Gerencia General se asegura que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen, con el propósito de aumentar la satisfacción del mismo, para ello cuenta con:

- Especificaciones del servicio que brinda ILC a través de la ficha técnica del servicio.

- Encuestas de Medición de Satisfacción del Cliente.
- Controles de Proceso y Producto.
- Definición de Acciones Correctivas y Preventivas.

#### **2.6.1.9 Política de la Calidad**

*Inversiones La Cruz se compromete a orientar a toda la organización hacia la satisfacción del cliente a través del posicionamiento de nuestro servicio a nivel masivo, la excelencia en el servicio, seguridad en la custodia de las joyas, facilidades de pago y la búsqueda constante de la mejora de nuestros procesos.*

*Gerente General*

*Lima, 15 de febrero del 2003*

El Representante de la Dirección se asegura que la Política de Calidad es comunicada y entendida dentro de la Organización

#### **2.6.1.10 Planificación**

##### a) Objetivos de la Calidad

La Alta Dirección establece los objetivos para la calidad en cada uno de los niveles relevantes dentro de la organización, y los difunde a todas las Gerencias de línea, los Responsables y Jefes de área.

- Matriz de Objetivos de Calidad FMOYM 003

#### **2.6.1.11 Responsabilidad, autoridad y comunicación**

##### a) Responsabilidad y autoridad

INVERSIONES LA CRUZ en cada procedimiento e instrucción establece a detalle las responsabilidades y autoridad para la ejecución de las actividades específicas. Adicionalmente cuenta con el formato de descripción de funciones, código: FMRH 015, donde se incluyen las funciones, interrelaciones y responsabilidades de las áreas y personal. Estos documentos son comunicados a todos los niveles de la organización.

#### **2.6.1.12 Representante de la Dirección (RED)**

La Gerencia General ha designado al Gerente de Administración como Representante de la Dirección (RED), del Sistema de Gestión de la Calidad quien, con independencia de otras responsabilidades, tiene autoridad para:

- Asegurar que se establezca y mantenga actualizados los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC);
- Informar a la Gerencia General sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), incluyendo las necesidades de mejora;
- Promover el conocimiento de los requisitos del cliente en todos los niveles de ILC.

#### **2.6.1.13 Comunicación Interna**

Para la comunicación interna entre los diferentes niveles y funciones respecto del

SGC y su efectividad, ILC ha establecido y mantiene el Plan de Comunicaciones, FMOPE 005

#### **2.6.1.14 Revisión por la Dirección**

##### **a) Generalidades**

La Gerencia General de ILC efectúa por lo menos una vez al año la Revisión del SGC, con la finalidad de asegurar su continua adecuación y eficacia, así como evaluar la necesidad de realizar cambios en dicho sistema, incluyendo la Política y los Objetivos.

Para ello ha establecido el procedimiento:

- Revisión del Sistema por la Dirección. Código: PCOYM 006

##### **b) Información para la revisión**

La información de entrada para la revisión por la Dirección incluye:

- Resultados de Auditorias;
- Retroalimentación del Cliente;
- Desempeño de los procesos y conformidad del servicio;
- Estado de las acciones correctivas y preventivas;
- Acciones de seguimiento de revisiones por la Gerencia General previas;
- Cambios que afectan el Sistema de Gestión de la Calidad;
- Recomendaciones para la mejora.

##### **c) Resultados de la revisión**

Los resultados de la revisión por la Gerencia General incluyen las decisiones y acciones relacionadas con:

- Mejora de la eficacia del SGC y sus procesos
- Mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente;
- Necesidades de recursos.

#### **2.6.1.15 Gestión de Recursos**

##### **a) Provisión de Recursos**

INVERSIONES LA CRUZ a través de la revisión de los objetivos de calidad, medición de la satisfacción del cliente, reclamos de clientes y acciones correctivas y preventivas, determina los recursos necesarios para la realización del servicio que brinda, así como para implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad, mejorando continuamente su eficacia y aumentando la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La asignación de personal necesario para la realización del servicio en las distintas Áreas, con responsabilidades en el SGC, se define sobre las necesidades de cada tipo de proceso y servicio y es competente en función de la educación, capacitación,

habilidades y experiencia apropiadas.

Para ello, ha establecido y mantiene actualizados los procedimientos:

- Reclutamiento y Selección del personal Código: PCRRHH 001
- Inducción de Personal. Código: PCRRHH 002
- Capacitación. Código: PCRRHH 003
- Evaluación de desempeño. Código: PCRRHH 004

b) Competencia, Toma de Conciencia y Capacitación

**INVERSIONES LA CRUZ:**

- Determina la competencia necesaria del personal que realiza trabajos que afecten a la calidad del servicio;
- Proporciona la capacitación o toma las acciones para satisfacer estas necesidades;
- Evalúa la eficacia de la capacitación o de las acciones tomadas;
- Asegura que sus empleados son conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad;
- Mantiene registros apropiados de la educación, capacitación, habilidades y experiencia.

ILC anualmente define su Programa Anual de Capacitación FMRRHH 005, la ejecución de éste Programa es encomendada al Área de Recursos Humanos, quien también mantiene los registros actualizados sobre la experiencia y capacitación recibida del personal de ILC en el Legajo Personal de cada trabajador (file).

**2.6.1.16 Infraestructura**

Dentro de la infraestructura relevante que afecta la calidad del servicio entregado por ILC, la Alta Dirección ha determinado:

- La infraestructura necesaria en las agencias.
- El equipamiento de equipos necesarios para entregar el servicio.
- Se cuenta con infraestructura necesaria para las áreas administrativas.

Para mantener la infraestructura necesaria y lograr la conformidad del servicio, ILC aplica los procedimientos:

- Mantenimiento preventivo de maquinas y equipos. Código PCLOG 004
- Mantenimiento de Equipos de computo Código P S 004

Asimismo se ha definido y mantiene:

- El Plan de Calibración de Balanzas, FMLOG 005

**2.6.1.17 Ambiente de Trabajo**

Para lograr la conformidad con respecto a los requisitos del servicio que brinda, ILC ha determinado en las diferentes áreas de trabajo lo siguiente:

- Métodos de trabajo (Procedimientos e Instrucciones Operativas);

#### **2.6.1.18 Planificación de la realización del servicio**

ILC planifica la realización de sus servicios, identificando los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad. Para lo cual ha determinado la secuencia e interacción de estos procesos.

ILC ha determinado los criterios y métodos necesarios para garantizar la operación y control de sus procesos.

- Los Responsables de Área y Jefaturas gestionan y proporcionan los recursos necesarios para la ejecución de lo planificado.
- Los Responsables y Jefes de las diferentes áreas implementan las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados en el Sistema de Gestión de Calidad y la mejora continua de los procesos.

#### **2.6.1.19 Procesos relacionados con el cliente**

##### a) Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

INVERSIONES LA CRUZ identifica los requisitos del cliente para la entrega de su servicio.

Para tal fin ha implementado los siguientes procedimientos:

- Atención de Reclamos, Código: PCMAR 001.

##### b) Comunicación con el cliente

La comunicación con el cliente se ha previsto a través del Área de Marketing, la cual puede realizarse por cualquier medio (vía telefónica, e-mail, carta, página web, etc.), con el fin de asegurar al cliente:

Estas actividades se realizan de acuerdo a lo indicado en el procedimiento:

- Comunicación de las necesidades con los Clientes, Código PCMAR 003

#### **2.6.1.20 Compras**

##### a) Proceso de compras

INVERSIONES LA CRUZ controla sus procesos de compra para asegurar que el producto o servicio comprado cumpla los requisitos establecidos por la organización. El tipo y alcance de los métodos para control de estos procesos depende del efecto que tiene el producto o servicio comprado sobre el servicio final, para este fin aplica el procedimiento:

- Compras Código: PCLOG 002

INVERSIONES LA CRUZ evalúa y selecciona a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos o servicios de acuerdo con los requisitos de la organización y los registra, para ello establece el procedimiento:

- Selección y Evaluación de Proveedores. Código PCLOG 001

b) Verificación de los productos comprados

INVERSIONES LA CRUZ determina e implementa las disposiciones necesarias para la verificación del producto comprado, a fin de asegurar que se cumpla con los requisitos de compra especificados, para ello ha establecido el procedimiento:

- Control de Almacenes Código PCLOG 003

### **2.6.1.21 Producción y Prestación del Servicio**

a) Control del servicio

INVERSIONES LA CRUZ planifica y lleva a cabo las operaciones del servicio bajo condiciones controladas, a través de:

a) Las Especificaciones que describen las características del servicio y que está definidas en las Fichas Técnicas del servicio.

b) El empleo de equipos adecuados para la entrega del servicio

c) Los procedimientos documentados e instructivos documentados que definen la forma como se debe realizar las actividades relacionadas al servicio.

d) Para asegurar la continuidad de los procesos se cuenta con un Programa de Mantenimiento Preventivo de los equipos críticos.

Se han elaborado y mantienen los Procedimientos:

- Colocación Código: PCOPE 001
- Entrega de Garantía Código: PCOPE 002
- Remate Código: PCOPE 003

b) Identificación y Trazabilidad.

ILC ha identificado el producto en las diferentes etapas del proceso de tal manera que se pueda hacer un seguimiento de la información, datos, material y otros ítems relevantes relacionados con los procesos.

El mecanismo se realiza de acuerdo a lo indicado en el Procedimiento:

- Identificación y Trazabilidad, Código PCOPE 007

c) Propiedad del Cliente

INVERSIONES LA CRUZ recibe bienes del cliente para ejecutar su servicio, mientras están bajo su custodia, el área de operaciones, es la encargada de cuidar estos bienes, durante la prestación del servicio, asegurando su identificación y mantenimiento adecuado; asimismo si un bien del cliente se pierde, deteriora, es registrado y

comunicado al cliente.

d) Preservación del producto

INVERSIONES LA CRUZ asegura que durante el proceso interno y la entrega final del bien del cliente, se da una correcta identificación, manipulación, almacenamiento y protección.

Para ello ha establecido el siguiente procedimiento:

- Reposiciones de Joyas Código: PCOPE 010
- Reparación de Joyas Código: PCOPE 011
- Seguridad en Agencias Código: PCSEG 001

#### **2.6.1.22 Satisfacción del Cliente**

Como una de las medidas del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y en cumplimiento a uno de los Objetivos de Calidad ILC establece el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la Organización a través de la aplicación del procedimiento “Evaluación de la satisfacción del cliente”, Código: PCMAR 002, y mediante el seguimiento de los reclamos del cliente. La metodología para obtener y utilizar dicha información, se describe en los procedimientos “Atención de Reclamos”, Código: PCMAR 001 y “Comunicación de las necesidades de Clientes” Código: PCMAR 003.

#### **2.6.1.23 Auditoria Interna**

INVERSIONES LA CRUZ ha establecido el proceso para la ejecución de Auditorias de Calidad, las que son planificadas a intervalos definidos en función al estado e importancia de los procesos y las áreas a auditar, y a los resultados de auditorias previas, y tienen por finalidad determinar si el SGC:

1. Es conforme con las disposiciones planificadas con los requisitos de la Norma Internacional NTP ISO 9001-2001.
2. Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Para ello se ha implementado el siguiente procedimiento:

- Auditorias Internas de Calidad Código: PCOYM 007

#### **2.6.1.24 Control del servicio No Conforme**

Cuando el servicio no está de acuerdo con los requisitos acordados con el cliente, se realizan los ajustes necesarios para identificar y controlar la naturaleza y extensión de las no conformidades encontradas y, de ser factible, prevenir la entrega no intencionada; para tal fin se han establecido los procedimiento de tratamiento de acciones correctivas y preventivas que se aplican a partir de no conformidades detectadas.

Para ello se implemento el siguiente procedimiento:

- Procedimiento de no conformidades Código: PCOYM 005



En estos procedimientos se definen:

- a) Las acciones para eliminar la no conformidad detectada
- b) Su uso o aceptación bajo concesión pertinente.

En todos los casos se deberá registrar la descripción de cualquier corrección o ajuste, o no conformidad aceptada.

Cuando constantemente se incurra en una no conformidad generada por la misma causa y en la misma área, se deberá generar una acción correctiva y/o preventiva.

#### **2.6.1.25 Análisis de Datos**

INVERSIONES LA CRUZ recopila y analiza los datos para determinar la adecuación y eficiencia del SGC e identifica donde puede realizarse las mejoras. Esto incluye los datos generados por las actividades de seguimiento y medición y por cualquier otra fuente pertinente, los cuales son procesados para su análisis por las Áreas, según corresponda, con la finalidad de determinar la(s):

- a) Satisfacción de los clientes;
- b) Conformidad con los requisitos del servicio;
- c) Características y tendencias de los procesos y servicios, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas;
- d) Calidad de proveedores de productos y servicios.

#### **2.6.1.26 Mejora**

La Alta Dirección de INVERSIONES LA CRUZ planifica y gestiona los procesos necesarios para mejorar continuamente la eficacia del SGC. Para ello ha establecido el siguiente procedimiento:

Proceso de Mejora Continua Código: PCOYM 007

Es responsabilidad de todos los Jefes y Responsables de Área aplicar lo establecido en este procedimiento.

#### **2.6.1.27 Acción Correctiva**

Con la finalidad de eliminar las causas de las no conformidades y evitar su repetición, se ha establecido el procedimiento:

Acciones Correctivas y Preventivas Código: PCOYM 004

En este documento se definen los requisitos para la:

- a) Revisión de las no conformidades (incluidas quejas de clientes);
- b) Determinación de las causas de las no conformidades;
- c) Evaluación de la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir;
- d) Determinación e implementación de las acciones necesarias;

- e) Generación de los registros como resultado de las acciones tomadas;
- f) Revisión de las acciones correctivas tomadas.

#### **2.6.1.28 Acción Preventiva**

Con la finalidad de eliminar las causas de no conformidades potenciales y evitar su repetición, se han establecido el procedimiento:

· Acciones Correctivas y Preventivas Código: PCOYM 004

Respecto a las acciones preventivas, dicho documento está dirigido a la:

- a) Determinación de no conformidades potenciales y sus causas;
- b) Evaluación de las necesidades de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades;
- c) Determinación e implementación de las acciones necesarias;
- d) Generación de registros de los resultados de las acciones tomadas;
- e) Revisión de las acciones preventivas tomadas.

La última actividad de esta etapa se centró en la realización de auditorías internas de los procesos, esta actividad se realizó con los Auditores Internos de INVERSIONES LA CRUZ que fueron capacitados al iniciar la etapa.

El Jefe de Logística audito los procesos de realización, el jefe de operaciones audito los procesos de dirección y el asistente de operaciones audito los procesos de soporte, estos procesos están definidos según el Mapa de Procesos de la empresa.

Al finalizar estas auditorías internas se generaron numerosas no conformidades y observaciones en cada proceso y se aplicaron las acciones de mejora pertinentes, en adelante el comité de implantación del sistema decidió llamar oportunidades de mejora a estas no conformidades.

## **2.7 Mejora continua**

---

En esta etapa se realizó la revisión gerencial del sistema por el Gerente General, al finalizar se generaron mejoras considerables que retroalimentaron el sistema de Gestión de Calidad implementado.

## **2.8 Última etapa**

---

Se realizó la última auditoría de calidad tomando como base la Norma ISO 9001:2000, esta auditoría fue realizada por una consultora externa.

La auditoría duró 5 días y fue auditado todo el sistema de gestión de INVERSIONES LA CRUZ, a continuación el resumen del informe de resultados:

### **2.8.1 Resumen de resultados de la Auditoría de Calidad**

En la Auditoria de Calidad realizada por consultores externos no se obtuvieron No Conformidades, demostrándose la correcta Implantación del Sistema de Calidad ISO 9001:2000. Lo que generó fueron observaciones para el mejoramiento del sistema.

**Área: GERENCIA GENERAL**

**Observación:**

1. No se encontró definido en la descripción del Cargo del Gerente General los comités semanales que si están definidos en el Planeamiento estratégico de la empresa y en las descripciones de cargo de los gerentes de línea.

**Área: RECURSOS HUMANOS**

**Observaciones:**

1. La carpeta de Bienvenida utilizada para la inducción del personal tiene un código distinto al mencionado en el procedimiento Inducción de Personal, Código: PCRRHH 002”.

2. La Descripción de Funciones aun está en proceso de implementación; se le debe dar la prioridad requerida para su formalización; se debe priorizar las funciones operativas.

**Área: OPERACIONES**

**Observación:**

1. Aún no se implementan los Instructivos de tasación mencionados en el procedimiento de “Colocaciones, PCOPE 001”.

**GRÁFICOS**

Consultar en formato impreso

**PROCEDIMIENTOS**

Consultar en formato impreso



# Capítulo IV: Resultados, conclusiones y recomendaciones

## 1. Comprobación de la hipótesis

La implantación del sistema de gestión de calidad ISO 9001 versión 2000 en INVERSIONES LA CRUZ se concluyó exitosamente en el tiempo previsto y con resultados favorables de la Auditoria de Calidad realizada por consultores externos, producto de esta auditoria resultaron 4 observaciones comprobándose la hipótesis planteada en el Capitulo I del presente trabajo.

En una segunda etapa se procederá a contratar una empresa certificadora con sede en el Perú para que certifique el sistema, por lo pronto INVERSIONES LA CRUZ esta enfocada a mantener su sistema unos meses mas antes de certificarlo.

La siguiente etapa de la comprobación de nuestra hipótesis es demostrar que los indicadores de gestión operacionales mejoraron luego de la implantación del sistema, para ello se procedió a medir los indicadores creados y se registraron los resultados desde abril hasta diciembre del 2003 en la tabla 001 y los resultados de enero y febrero en la tabla 002.

Para poder apreciar la mejora de los indicadores se mostrará la tendencia desde la

fecha en que se comenzaron a gestionar, es decir abril del 2003, en un grafico de líneas.

En el Grafico 001 que muestra el comportamiento de los indicadores operativos, se puede observar que la tendencia del indicador % de clientes nuevos mejora a partir de octubre del año 2003 y la tendencia de crecimiento se mantiene constante, este indicador es muy importante porque muestra el aumento en la participación del mercado.

Del mismo modo el % de colocaciones a nuevos clientes tiene una tendencia creciente a partir de diciembre del 2003.

Por otro lado el indicador de % de contratos rematados disminuyo notablemente a partir de noviembre del 2003 conservando su tendencia en enero y febrero del 2004, esto se debió principalmente a la mejora del procedimiento de remate.

Los indicadores de % de clientes antiguos y % de aumento de colocaciones también mejoraron notablemente a partir de diciembre del 2003.

En lo que respecta a los indicadores de clientes (Ver Grafico 002) se puede observar el % de reducción de reclamos tubo una mejora muy significativa en noviembre del 2003 manteniendo un 100% de reducción de reclamos en los meses de enero y febrero del 2004, como consecuencia de esta gestión se obtuvo una mejora creciente en el nivel de satisfacción del cliente que muestra una tendencia positiva creciente desde un 65% de satisfacción en abril del 2003 (inicios del proyecto) hasta un 95% de satisfacción en febrero del 2004, la meta es llegar al 100% para junio del presente año.

Los indicadores del recurso humano (Ver Grafico 002) muestran también una mejora, se puede observar que el % del nivel de satisfacción del empleado aumento desde junio del 2003 (75%) hasta febrero del 2004 (93%), este aumento va de la mano con el indicador de % de aumento de las sugerencias e iniciativas del empleado, ya que el empleado se siente mejor en una empresa donde se le escucha, es decir en una empresa que muestre interés por su opinión, este indicador aumento desde un 40% a un 82%.

Del mismo modo el % de iniciativas puestas en practica aumentaron conforme aumentaban las iniciativas entregadas por los empleados, esto fue provechoso en todos los sentidos para INVERSIONES LA CRUZ, no solo por

tener empleados mas motivados y comprometidos con la empresa, si no que de las iniciativas y sugerencias de los mismos se generaron mejoras significativas en los procesos y procedimientos.

La implantación del sistema culmino en diciembre del año 2003 al termino se logro convertir algunas debilidades en fortalezas y algunas amenazas en oportunidades.

#### **TABLAS**

Consultar en formato impreso

## **2. Conclusiones**

- 
- Es posible diseñar e implantar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 versión 2000 en una empresa que brinda crédito pignoraticio, es decir presta dinero con garantía en joyas de oro (Demostración de la Hipótesis).
  - El factor clave para el Diseño y la implantación del sistema es el compromiso de la gerencia general que dará un tono de presión al cumplimiento de las tareas, lo adecuado sería que el personal sienta suyo el proyecto sin necesidad de sentir presión de su gerencia, pero luego de implementar este sistema puedo dar fe que en un inicio esto es necesario, luego conforme valla avanzando el proyecto las mejoras y los cambios serán notadas por el personal y por añadidura se involucraran en el termino del proyecto de manera voluntaria.
  - La fase critica para el desarrollo del proyecto lo constituyo el factor motivacional por parte de las jefatura quienes en un comienzo no se daban tiempo para realizar algunas actividades, por ello se requirió la presión directa de las gerencias.
  - Mejora de los indicadores del recurso humano de la empresa, sobretodo en el nivel de satisfacción del empleado, debido a las campañas de sugerencias de mejoras que hicieron sentir al empleado que es escuchado y valorado.
  - Se logro la disminución del porcentaje de reclamos.
  - Mejora significativa del nivel de satisfacción del cliente.
  - Mejora de los indicadores operativos de la empresa, dicha mejora pudo verse al tercer o cuarto mes de iniciado el proyecto.
  - La Auditoria de Calidad realizada por una consultora externa resulto favorable para INVERSIONES LA CRUZ, de ella resultaron solo 4 observaciones y ninguna no conformidad.

### 3. Recomendaciones

- Luego de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 sigue la obtención del certificado, para ello se debe contactar con las empresas certificadoras con sede en el Perú (Ver anexo 002).
- Una actividad que ayuda mucho a lograr la motivación de los empleados es la consigna de lemas, para este caso fue el siguiente:
  - **TODOS DEBEN PARTICIPAR INVERSIONES LA CRUZ ES UN EQUIPO SI UNO FALLA TODOS FALLAMOS.....!!!!**
- Antes de la ultima auditoria de calidad se realizaron varias auditorias internas que verificaron el sistema y en las cuales se generaron numerosas no conformidades, se recomienda cambiar este termino por oportunidades de mejora ya que así mas

aceptado por los responsables de los procesos. Siempre es mejor decir que en un área se detectaron oportunidades de mejora que no conformidades.

- Iniciar la implantación del sistema con el análisis de la situación estratégica de la empresa.
- Para poder demostrar la implementación del sistema es necesario guardar una base de registros de al menos 2 meses que den evidencia objetiva de la ejecución de las actividades desarrolladas en el SGC.



# Anexos

[Consultar en formato impreso](#)