

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**PROYECTO PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE  
OTORGACIÓN DE CRÉDITOS EN  
LAS MUTUALES DEL SISTEMA FINANCIERO**

**POSTULANTE:**

**ADAM VELASCO REYES**

**TUTOR:**

**LIC. AUSBERTO CHOQUE MITA**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2013**

**PROYECTO PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS EN LAS  
MUTUALES DEL SISTEMA FINANCIERO**

<b>CAPITULO I</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS</b>	<b>1</b>
<b>1.1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1 MUTUALES</b>	<b>1</b>
1.1.1.1 Objetivos de las mutuales	1
1.1.1.2 Características de las mutuales	2
1.1.1.3 Tipos de Créditos	2
1.1.1.4 Estructura Organizacional de las Mutuales	3
<b>1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>3</b>
1.2.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>5</b>
1.3.2 Justificación Teórica	5
1.3.3 Justificación Práctica	6
1.3.4 Justificación Metodológica	6
<b>1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>6</b>
1.4.2 Objetivo General	6
1.4.3 Objetivos Específicos	6
<b>1.5 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>7</b>
1.5.2 Espacialidad	7
1.5.3 Ámbito económico	7
1.5.4 Ámbito Social	7
<b>CAPITULO II</b>	<b>8</b>
<b>METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO</b>	<b>8</b>
<b>2.1 TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>8</b>
<b>2.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>8</b>
2.2.1 Método Inductivo	8
2.2.2 Método Deductivo	8
2.2.3 Método descriptivo	8
2.2.4 Método histórico y Bibliográfico	8
<b>2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>9</b>
<b>2.3.1 FUENTE PRIMARIA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>9</b>
2.3.1.1 Observación	9
<b>2.3.2 FUENTES SECUNDARIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b>	<b>10</b>
2.3.2.1 Información General	10
2.3.2.2 Información especializada	10
<b>CAPITULO III</b>	<b>11</b>
<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>11</b>
<b>3.1 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>11</b>
<b>3.1.1 SERVICIO</b>	<b>11</b>
3.1.1.1 Definición de servicio	11
3.1.1.2 Definición de Sistemas	12
3.1.1.3 Modelo de Servicio	12
3.1.1.4 Características de los servicios	13
3.1.1.5 Elementos para el proceso de otorgación de servicio	13
<b>3.1.2 CALIDAD DE SERVICIOS</b>	<b>15</b>
3.1.2.1 Definición de calidad de servicios	15
3.1.2.2 Indicadores de la calidad de servicios	16

3.1.2.2.1	Fiabilidad	17
3.1.2.2.2	Seguridad	17
3.1.2.2.3	Elementos tangibles	17
3.1.2.2.4	Capacidad de respuesta	18
3.1.2.2.5	Empatía	18
3.1.2.3	Servicio al cliente y su satisfacción	20
<b>CAPITULO IV</b>		22
<b>ÁREA DE ESTUDIO</b>		22
4.1	El Sistema Financiero y Organismos de Control	22
4.1.1	El Sistema Financiero	22
4.1.2	Autoridad de Supervisión Del Sistema Financiero (ASFI)	23
4.2	Las Mutuales de Ahorro y Préstamo	23
4.2.1	Objetivos de las mutuales	24
4.2.2	Características de las mutuales	24
<b>CAPITULO V</b>		25
<b>PROPUESTA DEL PROYECTO, TRABAJO DE CAMPO Y RESULTADOS OBTENIDOS</b>		25
5.1	ESCENARIO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	25
5.1.1	LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS EN LAS MUTUALES	25
5.1.1.1	Estructura organizativa y procedimental de las Mutuales	25
5.1.1.2	Misión de las Mutuales	26
5.1.1.3	Objetivos de las Mutuales	26
5.2	ELEMENTOS PARA EL PROCESO DE OTORGACIÓN DE SERVICIO	27
5.2.1	El Cliente	27
5.2.2	Soporte Físico	37
5.2.3	Personal de Contacto	39
5.2.4	El proceso externo	41
5.2.5	Parte no Visible	42
5.3	LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON EL SERVICIO DE LAS MUTUALES	45
5.4	ANÁLISIS FODA DE LAS MUTUALES	46
5.5	OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN ADICIONAL	48
5.6	SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	50
5.7	PROPUESTA DEL PROYECTO	52
5.8	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	53
5.8.1	<i>Modelo del servicio de otorgación de créditos</i>	54
5.8.2	<i>Elementos para el proceso de otorgación de servicio</i>	56
5.8.2.1	El cliente	56
5.8.2.2	Perfil del cliente del Servicio de créditos.	56
5.8.2.3	El soporte físico	59
5.8.2.4	Puntos de Prestación del Servicio	59
5.8.2.5	Funcionalidad del espacio físico	60
5.8.2.6	El personal de contacto	63
5.8.3	Proceso para el nuevo servicio de otorgación de créditos.	68
5.8.3.1	El Flujo de trabajo externo.	69
5.8.3.2	Sistema interno de apoyo	70
5.8.3.3	Personal interno	71
5.8.4	Retroalimentación del proceso	71
5.8.4.1	Obtención de la información	74
5.8.4.2	Emisión de resultados y solución de problemas	74
5.8.4.3	Control y seguimiento	75
5.8.4.4	Indicadores de la Calidad en los Servicios	75
5.9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76

# PROYECTO PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS EN LAS MUTUALES DEL SISTEMA FINANCIERO

---

## CAPITULO I INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

### 1.3 INTRODUCCIÓN

El sistema financiero está compuesto por los intermediarios financieros, los agentes controladores del sistema y el mercado donde se realizan las transacciones.

La función del sistema financiero es la intermediación de recursos financieros entre los agentes económicos.

Las Mutuales son asociaciones formadas por personas que quieren ahorrar su dinero y a la vez solicitar préstamos con tasas de interés relativamente bajas. El ahorro y el préstamo son sus principales funciones y solo operan para uso y beneficio de las personas que las componen. Podemos decir que las Mutuales intermedian dinero, ya que canalizan los ahorros personales e institucionales con el fin de facilitar a la sociedad vivienda propia. Por esto las Mutuales tienen un fin social y son entidades sin fines de lucro.

De acuerdo a la naturaleza de su constitución, como asociaciones, el patrimonio de las Mutuales es innominado, lo que significa, no existen propietarios directos, es decir que, todos los ahorristas se constituyen en socios de la Mutua, y se gobierna por un Directorio elegido en Asamblea por los ahorristas (asociados).

#### 1.3.1 MUTUALES

##### 1.3.1.1 Objetivos de las mutuales

El objetivo principal de las mutuales es captar el ahorro del público para canalizarlo en operaciones de crédito, destinados a cubrir necesidades de financiamiento para la vivienda tales como: adquisición de terrenos, desarrollo de urbanizaciones, compra o construcción y mejoramiento o ampliación de viviendas, dotación de servicios habitacionales, etc.

Las mutuales persiguen constantemente la maximización del patrimonio. Los excedentes son de mucha importancia para las asociaciones de ahorro y

préstamo para la vivienda, ya que aumentan y protegen la solvencia de las mismas.

### 1.3.1.2 Características de las mutuales

Entre las características más importantes están las siguientes:

- Tienen una función social, que es la otorgación de créditos habitacionales a sus ahorristas.
- Ofrecen tasas de interés activas relativamente bajas en relación con el sistema financiero nacional debido a que la garantía constituida es normalmente hipotecaria.
- La máxima autoridad en las mutuales está representada por la Asamblea anual de Ahorristas, en la cual se elige el Directorio de la Mutual.

### 1.3.1.3 Tipos de Créditos

**CRÉDITO HIPOTECARIO DE VIVIENDA:** Es todo crédito otorgado por las Mutuales a personas naturales destinado exclusivamente a la adquisición de terreno para la construcción de vivienda y adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación y mejoramiento de viviendas individuales o en propiedad horizontal, ocupada o dada en alquiler por el propietario, limitándose este último caso a una primera o segunda vivienda de propiedad del deudor.

La definición anterior no comprende a los créditos destinados a financiar viviendas que no tengan las características anteriores o con fines comerciales, ni otros tipos de créditos amparados con garantía hipotecaria, los que se califican como créditos comerciales.

**CRÉDITO DE CONSUMO:** Es todo crédito otorgado por las Mutuales a una persona natural a plazo e intereses pactados, destinado a financiar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios, amortizable en cuotas sucesivas y cuya fuente principal de pago es el salario de la persona o ingresos provenientes de su actividad, adecuadamente verificados. Esta definición incluye las operaciones realizadas a través del sistema de tarjetas de crédito de personas naturales.

**MICROCRÉDITO:** Es todo crédito otorgado por las Mutuales a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía mancomunada o solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización, servicios u otros, cuya fuente principal de pago constituye el producto de las ventas e ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados.

**CRÉDITO COMERCIAL:** Es todo crédito otorgado por las Mutuales, independientemente de su particular objetivo, con excepción de los créditos hipotecarios de vivienda, de consumo y micro créditos.

#### **1.3.1.4 Estructura Organizacional de las Mutuales (Ver Anexo 1)**

### **1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Las Mutuales de Ahorro y Préstamo para la Vivienda, que en adelante serán denominadas simplemente “Las Mutuales”, son entidades financieras que canalizan los recursos provenientes de los ahorros de los asociados, para facilitar a la sociedad financiamiento para su vivienda propia y está regida por la Ley General de Bancos y disposiciones especiales y regulaciones de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (que en adelante se la identificará con la sigla ASFI).

Luego de realizar una evaluación del proceso de otorgación de créditos, se detectaron los siguientes aspectos, que justifican la investigación y se resumen a continuación:

1. Se pudo observar que, el proceso utilizado para la otorgación de créditos en las Mutuales, se caracteriza porque en él intervienen muchas personas. Adicionalmente, si bien el proceso se encuentra formalmente definido en los Manuales de Políticas y Procedimientos para la otorgación de créditos, no son de conocimiento pleno del personal, lo que ocasiona que no goce de

la seguridad<sup>1</sup> suficiente y lo que es más importante para el usuario, que no pueda adquirirlo en un tiempo razonablemente corto.

2. La falta de conocimiento respecto a los Manuales de Procedimientos de Créditos, impide el desarrollo de las tareas y funciones al personal que participa del proceso. Si bien es responsabilidad del propio personal operativo conocer los Manuales, el nivel superior jerárquico debe asegurarse que éstos sean bien comprendidos y correctamente aplicados.
3. En el proceso de otorgación de créditos, existe excesivo personal en áreas donde no son necesarias, por el contrario, insuficiente, en otras donde se requiere mayor atención por la fluidez de los clientes. Esto ocasiona que algunos trámites en particular, demoren más tiempo que el necesario, como resultado el proceso se hace lento y tedioso.

Por estas razones, se puede advertir que el proceso presenta un flujo inadecuado a los requerimientos de espacio, cantidad de personas, complejidad, etcétera, lo que impide brindar un servicio de calidad al cliente.

### **1.5.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Los elementos del proceso actual de la otorgación de Créditos (soporte físico, personal de contacto y parte no visible), no permiten otorgar calidad en el servicio al cliente en el trámite de solicitud de crédito, y por tanto se plantea la siguiente interrogante:

*¿De qué manera los procedimientos de otorgación de créditos y el entorno de control existentes en las Mutuales influyen en la asignación óptima de créditos a los prestatarios?*

### **1.5.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

La estructura actual altamente centralizada dentro de las Mutuales de Ahorro y Préstamo para Vivienda, ha distanciado la toma de decisiones en los servicios que prestan, limitando la capacidad de los proveedores a ser creativos y reaccionar ante las necesidades del cliente. Estas estructuras centralizadas han creado burocracias grandes, caracterizadas por relaciones laborales conflictivas y con difíciles

---

<sup>1</sup> La seguridad es uno de los indicadores de la Calidad en los Servicios.

problemas de administración, dando como resultado la disminución de la calidad de los servicios hacia el cliente.

Con lo dicho anteriormente, se espera que: Si no existe un cambio inmediato tanto en los procesos, como en los servicios que prestan las Mutuales, la atención a los clientes se deteriorará en forma progresiva y lo más importante, disminuirá su cartera de créditos, los clientes tendrán la posibilidad de buscar otras alternativas dentro del Sistema Financiero, consecuentemente, estas instituciones corren el riesgo de generar menores ingresos que dificulten su normal funcionamiento dando lugar a serios problemas financieros.

*¿Es confiable y oportuna la información generada por el sistema respecto a la otorgación de créditos?*

*¿Es sostenible el procedimiento actual de otorgación de créditos para garantizar el retorno de los préstamos otorgados?*

*¿De qué modo afecta la burocracia al proceso de otorgación de otorgamiento de créditos?*

*¿Cuál es el impacto de la centralización de tareas diversas en el proceso de otorgamiento de créditos?*

## **1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Justificación Teórica**

Para el desarrollo del presente proyecto, se hará necesario el análisis de la fase conceptual teórica que guíen hacia los fines a los que se pretendan llegar. Para lo que se realizarán los fundamentos teóricos planteados por diferentes autores y corrientes de pensamiento y su aplicabilidad en nuestro estudio.

En la actual coyuntura y debido a la diversidad de productos financieros ofrecidos por las Entidades Financieras existentes, es un factor de distinción otorgar mayor eficiencia en los Servicios Financieros, es así que a través de un nuevo proceso de otorgación de créditos se podrá otorgar calidad al cliente. Adicionalmente, será necesario analizar las disposiciones existentes en el país, así como los reglamentos



y políticas dispuestas y establecidas por la Ley de Bancos, Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero y las disposiciones propias de las Mutuales.

Esta diversidad de productos financieros que son ofrecidos por entidades bancarias y no bancarias, permite realizar una investigación acerca de los procesos utilizados por éstas, y por otras entidades similares.

### **1.3.2 Justificación Práctica**

Al no existir una respuesta al problema planteado, el cual es la imposibilidad de brindar un servicio de calidad al cliente en el trámite de otorgación de créditos, la realización de un proyecto, es fundamental para determinar los caminos a seguir. Si bien se ofrece un servicio para la obtención de créditos, los mecanismos empleados no llegan a cubrir las expectativas del cliente, que son principalmente, seguridad, agilidad, eficiencia y capacidad de respuesta.

### **1.3.3 Justificación Metodológica**

Esta investigación propone una mejora en el proceso de otorgación de créditos.

Adicionalmente permitirá conocer la forma en que este proceso es realizado en similares entidades financieras, para finalmente tener la posibilidad de proponer un proyecto que incluya procesos más eficientes para brindar un servicio de calidad al cliente en el trámite de solicitud de créditos.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo General**

El objetivo del presente proyecto es proponer los lineamientos que ayuden a mejorar los servicios ofrecidos al cliente en el proceso de otorgación de créditos, enfocado a las Mutuales del Sistema, como proveedores de los servicios financieros.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Conocer el actual proceso de otorgación de créditos por las entidades objeto de estudio.

- ✓ Realizar una evaluación para conocer cual es la situación de los Bancos del Sistema Financiero que ofrecen similares productos.

## **1.5 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Espacialidad**

La presente investigación se desarrollará en el área urbana del departamento de La Paz, debido a que en esta se encuentran, la oficina central y las agencias de las Mutuales de Ahorro y Préstamo para Vivienda La Paz y La Primera.

### **1.5.2 Ámbito económico**

De acuerdo a la clasificación de los tres sectores de la economía, la investigación se encuentra en el sector terciario, puesto que representa un servicio prestado hacia la sociedad, por las Entidades Financieras, específicamente las Mutuales de Ahorro y Préstamo.

### **1.5.3 Ámbito Social**

El Universo, objeto de la investigación está compuesto por todas las personas habitantes en la ciudad de La Paz, que reúnan los requisitos establecidos en los Manuales de políticas y Procedimientos para solicitar créditos para su vivienda propia y otros.

# PROYECTO PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS EN LAS MUTUALES DEL SISTEMA FINANCIERO

---

## CAPITULO II METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

### 2.4 TIPO DE ESTUDIO

Se realizó un estudio de tipo exploratorio, ya que éste se efectúa normalmente cuando el objetivo es examinar un tema poco estudiado o que no ha sido abordado antes, como es el caso de estudio.

Luego se procedió a la utilización de un estudio explicativo que ayudó a desarrollar ordenada y coherentemente los resultados obtenidos en el estudio anterior aplicando los instrumentos y técnicas necesarias para la obtención de información relevante.

### 2.5 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología que se utilizó durante el desarrollo del proyecto fue:

- 2.5.1 **Método Inductivo**, es el método de obtención de conocimientos que conduce de lo particular a lo general, de los hechos a las causas y al descubrimiento de leyes.
- 2.5.2 **Método Deductivo**, es el razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular y permite extender los conocimientos que se tiene sobre una clase de fenómenos a otro cualquiera que pertenezca a esa misma clase.
- 2.5.3 **Método descriptivo**, permite describir y analizar las características de una muestra deduciendo de estas conclusiones sobre su estructura.
- 2.5.4 **Método histórico y Bibliográfico**, que permite la recolección de información pasada y actual basándose en las leyes, decretos, resoluciones y documentos manuales de información, recurriendo a los archivos de forma cronológica.

## **2.6 FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **2.3.1 FUENTE PRIMARIA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información primaria sistematizan la información, profundizan más el tema y son altamente especializadas. Estas comprenden a toda aquella información recopilada directamente del objeto del proyecto a través de técnicas como entrevistas y encuestas:

#### **2.6.1.1 Observación**

La observación es un procedimiento de recopilación de datos que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente en el contexto real donde se desarrollan normalmente sus actividades<sup>2</sup>.

Para el presente proyecto se realizaron diferentes modalidades de observación:

- No estructurada, reconocer y anotar los hechos a partir de guías de observación poco estructuradas.
- Estructurada, llamada también observación sistemática, apela a los procedimientos más formalizados para la recopilación de datos o la observación de hechos, estableciendo de antemano que aspectos se van a estudiar.
- No participante. Es la toma de contacto del observador con la comunidad, el hecho o grupo a estudiar, pero permaneciendo ajeno a la situación que observa.
- Participante o Activa, consiste en la participación directa e inmediata en cuanto asume uno o más roles en la vida de la comunidad, del grupo o dentro de una situación determinada.

---

<sup>2</sup>ANDER-EGG, Ezequiel, “Técnicas de Investigación Social” El Lumen 24· Edición, Buenos Aires. Argentina 1995. Pag 197.

## **2.6.2 FUENTES SECUNDARIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las fuentes secundarias de cada estudio del proyecto, es una búsqueda de información acerca de algún tema. La forma y dirección que la búsqueda toma está normalmente afectada por lo que se cree son fuentes apropiadas<sup>3</sup>.

Los datos secundarios son cifras, compilaciones, resúmenes, hechos y otra información que alguien ha compilado para otros fines. Por lo general son bibliotecas, archivos de empresas, estadísticas, etc.

Para el presente proyecto se utilizó información general e información especializada.

### **2.6.2.1 Información General**

Las fuentes de información general que permitieron tener una visión global sobre la problemática fueron:

- Instituto Nacional de Estadísticas
- Internet

### **2.6.2.2 Información especializada**

La fuente de información especializada fue:

- Boletines Informativos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.
- Manuales de Políticas y Procedimientos.

---

<sup>3</sup> NAGHI, Mohammad. Ob. Cit. Pag.75

# PROYECTO PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS EN LAS MUTUALES DEL SISTEMA FINANCIERO

---

## CAPITULO III MARCO DE REFERENCIA

### 3.2 MARCO CONCEPTUAL

#### 3.2.1 SERVICIO

##### 3.1.1.1 Definición de servicio

En la actualidad el servicio “...es una utilidad en sí misma, estando inherente a todos los procesos de intercambio y por lo tanto se constituye en el elemento central de la transferencia....”<sup>4</sup>.

Entonces, “...El servicio es el resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguido gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual y colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados..”<sup>5</sup>. Esta definición es complementada con la de Jackes Horovitz en su libro “La calidad del Servicio” donde define al servicio como: “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”<sup>6</sup>.

Para la realización del presente proyecto se utilizó la definición hecha por Jean Paul Flipo, tomando como elementos relevantes a una sucesión de actos que tienen duración y localización definidas, actos realizados por medios humanos y recursos materiales, integrando un conjunto de procesos y procedimientos.

El servicio establece una relación entre la percepción y las expectativas, “el acto positivo entre lo que el cliente percibe y lo que esperaba, es la esencia misma del acto de servicio”<sup>7</sup>

##### 3.1.1.6 Definición de Sistemas

---

<sup>3</sup> CHÍAS, Josep. “El mercado son personas”. Editorial McGraw-Hill. México D.F. 1992. Pg. 3.

<sup>5</sup> Flipo Paul citado por CHIAS Josep. Ob. Cit. Pg. 4.

<sup>6</sup> HOROVITZ, Jacques. “La calidad del servicio”. Editorial McGraw-Hill. España 1991. Pg. 2.

<sup>7</sup> GINEBRA, Joan y ARANA DE LA GARZA Rafael. “ Dirección por Servicio: La Otra Calidad”. Editorial McGraw-Hill. México 1992. Pg.27.

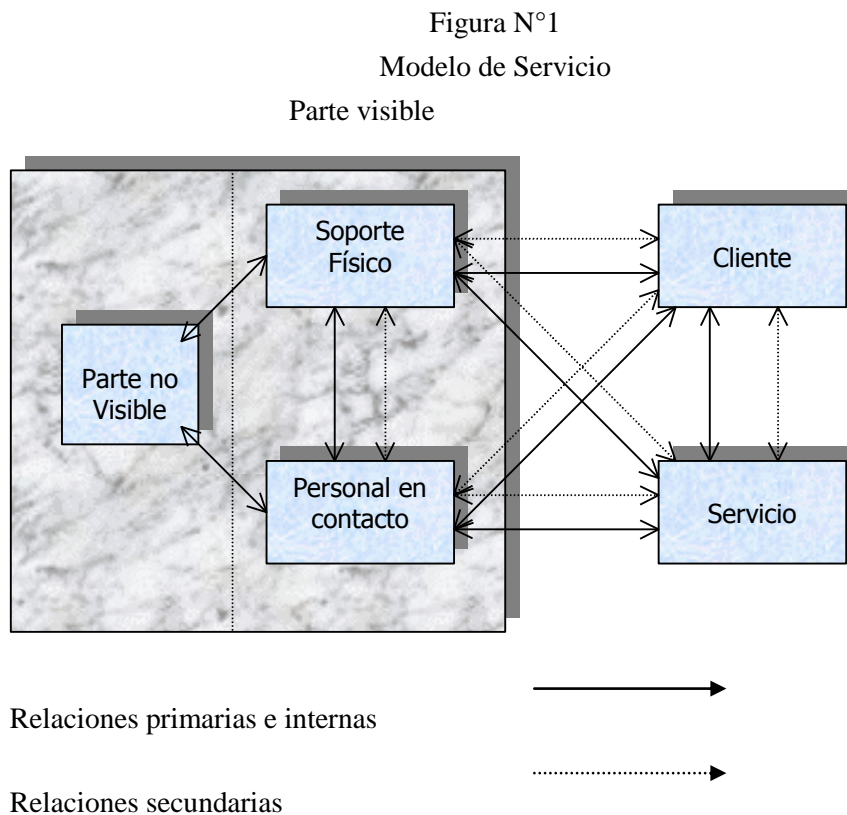
Un sistema está constituido por elementos identificables, los cuales se encuentran unidos entre sí, funcionando hacia un objetivo común. Este conjunto de propiedades es el que va determinar lo que será el servicio.

### 3.1.1.7 Modelo de Servicio

Modelo es la representación de alguna cosa o el estándar de algo a ser hecho. A través del modelo se hacen representaciones de la realidad. El modelo busca delinear el área de acción de manera que proporcione el alcance de una situación futura.

El presente proyecto pretende realizar el diseño de un modelo de servicio que de acuerdo a Chias, “ *Es la estructuración de la capacidad de prestación de servicio al cliente, que posteriormente será llevada a la práctica mediante la prestación propiamente dicha*”<sup>8</sup>

El modelo de servicio estándar que se utilizará como base para el presente proyecto es:



### 3.1.1.8 Características de los servicios

<sup>8</sup> CHIAS Josep. “El mercado son personas”. Ob. Cit. Pg. 35

Para distinguir un bien de un servicio se pueden identificar las siguientes características<sup>9</sup>:

- ✓ Intangibilidad. El servicio es un producto irrepresentable visualmente. No es posible sentir, oír u oler un servicio. Lo que se adquiere es un algo intangible, por lo que es importante su representación.
- ✓ Inseparabilidad. Al ofrecer un servicio se establece la relación existente entre el vendedor y la persona que requiere del servicio, por lo general los dos son inseparables, ya que sin ellos no existiría el mismo. Cuando se adquiere un servicio también compramos las atenciones del vendedor, es decir, cuando se compra un servicio, inmediatamente se lo produce y se lo consume.
- ✓ Heterogéneo. El servicio al cliente, dependerá de lo que el cliente busque o requiera, por lo que el servicio cambiará de acuerdo al mercado al que está dirigido. En el mercado de servicios todos somos diferentes.
- ✓ Carácter perecedero. Los servicios generalmente tienen el riesgo de perderse sin manera de recuperar lo perdido. Tienen un ciclo de vida corto. Cuando un servicio no se vende es capacidad perdida.
- ✓ Propiedad. La falta de propiedad del servicio, es decir, “el cliente tiene acceso a la actividad o facilidad, pero no propiedad”<sup>10</sup>.

#### 3.1.1.9 Elementos para el proceso de otorgación de servicio

- a) El **cliente**. “es el elemento activo para la prestación del servicio”<sup>11</sup>, por lo tanto, implicado directamente en la fabricación del mismo, sin su presencia no existiría servicio.
- b) El **soporte físico** es el soporte material necesario para el servicio, el mismo que se divide en dos categorías<sup>12</sup>:

---

<sup>9</sup> COWEL, Donald; “Mercadeo de Servicios”; Fondo Editorial Legis; Colombia; 1991; Pag. 25-29.

<sup>10</sup> COWEL, Donald. “Mercadeo de Servicios”. Ob. Cit. Pg. 29.

<sup>11</sup> CHIAS Josep. “El mercado son personas”. Ob. Cit. Pg. 4

<sup>12</sup> EIGLIER, Pierre y LANGEARD, Eric. Ob. Cit. Pg. 177



- i. *Los instrumentos necesarios para el servicio*, constituidos por los objetos, muebles o maquinas, que serán utilizados.
  - ii. *El entorno* es todo lo que rodea a los instrumentos: localización de los edificios, decorado, la disposición de los elementos, etc.
- c) El **personal de contacto**, son todas las personas que pertenecen a la organización que tienen contacto directo con el cliente. El mismo que puede ser: directo, físico y personal.

Es importante hacer una selección cuidadosa del personal de contacto con el cliente y brindarles un continuo aprendizaje. El personal de servicio debe comprender claramente el trabajo, de ahí que “los programas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo tienen que ajustarse a las necesidades de los servicios que se están prestando”<sup>13</sup>.

La actitud del personal hacia el público, puede apoyar o poner en peligro la satisfacción del cliente, por eso los criterios de selección deben reflejar la necesidad de hacer del cliente, el eje de la organización.

- d) **Parte no visible**, está formada por:
- i. *Personal interno*, (Gente)<sup>14</sup> incluye todo el personal de la organización que no tiene contacto directo con el cliente, recurso que debe tratarse como cliente interno, porque de su desempeño dependerá la respuesta del cliente externo.
  - ii. *El Proceso*<sup>15</sup> se encuentra conformado por las actividades, pasos y funciones que se cumplen internamente para que el servicio sea proporcionado en forma correcta y que no son percibidas por el cliente.
  - iii. *Sistema Organizativo*<sup>16</sup>, que interrelaciona al personal, al cliente, al soporte físico y a la parte no visible.

---

<sup>13</sup> COWEL, Donald. “Mercadeo de Servicios”. Ob. Cit. Pg. 227

<sup>14</sup> PICAZO, Manriquez Luis Rubén, MARTINEZ Villegas Fabian. “Ingeniería de Servicios” para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles”. 6° Edición. Editorial McGraw-Hill. México 1992. Pg. 79.

<sup>15</sup> SHAW, John C. “Gestión de Servicios”. Ob. Cit. Pg. 39

<sup>16</sup> CHIAS Josep. “El mercado son personas”. Ob. Cit. Pg. 36

### 3.1.2 CALIDAD DE SERVICIOS

#### 3.1.2.4 Definición de calidad de servicios

La calidad es: "... el atributo o propiedad que distingue a una persona, objeto o servicio..."<sup>17</sup>. El autor de este concepto menciona que dicha definición implica un nivel de excelencia, que no se refiere a lujos o precios altos. "... Debe ser un producto o servicio que proporcione satisfacción por el precio que se paga....".

Desde el punto de vista del cliente y de la organización. "Los clientes se han vuelto tan consentes de lo que se hace supuestamente en nombre suyo, que su umbral de expectativas de servicio se ha elevado a tal punto, que ya no agradecen un servicio superficial"<sup>18</sup>. Y es que la calidad tiene una estrecha relación con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes, es el juicio que tienen estos sobre el servicio adquirido. La calidad para el cliente se da cuando estos perciben que el servicio sobrepasa sus expectativas. La calidad es la suma de todos los valores agregados que se añaden a un producto y/o servicio y que a la vez satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.

De la misma forma, "... La calidad no tiene relación alguna con lo brillante o resplandeciente que sea algo, ni con su costo o con la cantidad de características y artilugios que pueda tener...."<sup>19</sup>

Respecto a la organización, "... la calidad comprende el mejoramiento interminable del Proceso Ampliado"<sup>20</sup>..."<sup>21</sup>. Un producto o servicio, consiste en diversos elementos individuales, que independientemente o colectivamente, influyen de manera directa en la satisfacción del cliente. Toda la compañía está representada por estos elementos de satisfacción. Por consiguiente, no es exclusivamente la calidad de un producto o servicio, ni la actitud del vendedor o personal de contacto lo que crea la sensación de satisfacción (o insatisfacción) en general, dado que los empleados que no están en contacto con el cliente participan en todo el proceso de entregar satisfacción al cliente.

---

<sup>17</sup> RICO, Ruben Roberto. "Calidad Estratégica Total". Ed. Macchi. Argentina. 1991. Pag.4

<sup>18</sup> WELLINGTON, Patricia. "Como brindar un servicio integral al cliente" KAIZEN. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 1995. Pag. 50.

<sup>19</sup> BERRY, Thomas H. Como Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total". Ed. McGraw Hill.Colombia; 1994. Pag. 2

<sup>20</sup> Entiendase por Proceso Ampliado, a todo el proceso que se sigue para ofrecer un servicio, es decir, tanto el externo, como el que no es percibido por el cliente.

<sup>21</sup> GITLOW, Howard. "Planificando para la Calidad, la Productividad y la Competitividad". Ed. Ventura S.A.; México. 1991. Pag.9-10

Los elementos de satisfacción anteriormente mencionados, representan cada uno de los aspectos de la compañía, y dado que cada uno desempeña una función directa que influye en la satisfacción del cliente, cada empleado debe involucrarse en forma directa en el servicio al cliente en su compañía.

Lograr una organización con “... una cultura fuerte que esté orientada hacia el cliente, es un proceso de mejora continua y plena participación de los empleados, y de cambios en las pautas de conducta, que puede durar muchos años...”<sup>22</sup>

Se puede definir en forma general a la calidad en el servicio como “...la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionadas con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio en general...”.

De esta manera “...el cliente que compra lo que usted produce o que utiliza sus servicios, tiene en mente ciertas necesidades y expectativas. Si el producto o servicio satisface o sobrepasa estas expectativas una y otra vez, entonces en la mente del cliente, hay un producto o servicio de calidad...”<sup>23</sup>

La clave para asegurar una buena calidad en el servicio, consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas de los clientes respecto a la empresa. En consecuencia, es fundamental que la organización logre determinar con precisión, cuál es el problema que el cliente espera que se le resuelva y cual es el nivel de bienestar que el cliente espera que se le proporcione.

#### 3.1.2.5 Indicadores de la calidad de servicios

La calidad en el servicio es algo abstracto e imaginativo, por las tres características principales que tiene: es intangible, es heterogéneo y la producción y el servicio son inseparables. Por lo tanto la calidad de servicios no puede utilizar los modelos y técnicas que se usan para medir la calidad de un producto, los cuales generalmente están expresados en términos cuantitativos.

Para la calidad en el servicio, los parámetros de medición o la calificación que el cliente le dará, será a través de una evaluación mental en la que contrasta lo que recibe con lo que esperaba, que pueden dividirse en cinco dimensiones<sup>24</sup>:

---

<sup>22</sup> HOROVITZ, Jacques y JURGENS Michele. “La Satisfacción Total del Cliente”. Ed. Mc. Graw Hill. España. 1993. Pag. 20

<sup>23</sup> BERRY, Thomas H. “Como Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total”. Ob. Cit. Pag. 2

<sup>24</sup> BERRY, Leonard. “¡Un buen Servicio ya no basta!”. Editorial Norma. Colombia. 1996. Pg. 93.

#### 3.1.2.5.1 Fiabilidad

Implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud; es la habilidad que la organización posee para suministrar el servicio prometido de forma confiable, segura, cuidadosa y puntual. Esta dimensión es muy importante para brindar calidad en el servicio, ya que el cliente confía en que la organización va a satisfacer plenamente sus necesidades.

Algunos de los principales aspectos que permiten obtener fiabilidad de la clientela son por ejemplo, la entrega del servicio en el tiempo prometido, el personal de contacto y el de apoyo operativo que deben poseer las habilidades necesarias para demostrar pleno dominio en lo que realizan.

El momento en que la empresa pierde la fiabilidad, le resulta muy caro corregir los errores cometidos y el efecto negativo sobre la confianza del cliente hacia la institución.

#### 3.1.2.5.2 Seguridad

La seguridad representa el sentimiento que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos. Incluye el conocimiento y la actitud de atención que proyecta el personal y su capacidad para generar fe y confianza.

Es importante hacer una selección cuidadosa del personal de contacto con el cliente y brindarles un continuo aprendizaje. La seguridad será el resultado de poner a la persona adecuada en el ambiente adecuado. Otros factores que contribuyen en la seguridad son la reputación y las características de la organización y de sus miembros.

#### 3.1.2.5.3 Elementos tangibles

Son la parte visible de la oferta del servicio, como por ejemplo: instalaciones, equipos, apariencia del personal de contacto, boletines, folletos y otros productos tangibles.

Normalmente las personas tienden a buscar las cosas tangibles asociadas al servicio, que le ayuden a juzgar el mismo, por el hecho de que los servicios son realizaciones y no objetos.

Para transmitir un servicio de calidad, se debe prestar atención a pequeños detalles que parezcan no tener importancia, pero que sumados, impresionan al cliente potencial y a los empleados.

Las cosas tangibles influyen en la impresión de la calidad del servicio de dos maneras: dan una idea de la naturaleza y de la calidad del servicio mismo y pueden afectar directamente en la percepción del cliente.

#### 3.1.2.5.4 Capacidad de respuesta

El estar listo para servir a los clientes pronta y eficazmente, es brindar un servicio puntual y de acuerdo a los requerimientos hechos por los clientes.

Según Cotle, es también la capacidad de respuesta, la cual es la actitud que muestra el personal para ayudar a los clientes y para suministrar un servicio rápido<sup>25</sup>.

La responsabilidad implica el hacer conocer a los clientes que sus consultas, quejas y sugerencias se aprecian y son importantes para la organización.

#### 3.1.2.5.5 Empatía

Esta dimensión es la más difícil de cuantificar, debido a que sus características son totalmente cualitativas. La empatía quiere decir que la empresa está dispuesta a ofrecer a sus clientes cuidado y atención personalizada.

Este es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender sus necesidades y encontrar el modo de satisfacerlas. La empatía se mejora por medio de una buena comunicación, manteniendo a los clientes informados además de escucharlos, para conocer sus requerimientos específicos, es decir, es “la atención personalizada que se presta a los clientes”<sup>26</sup>.

---

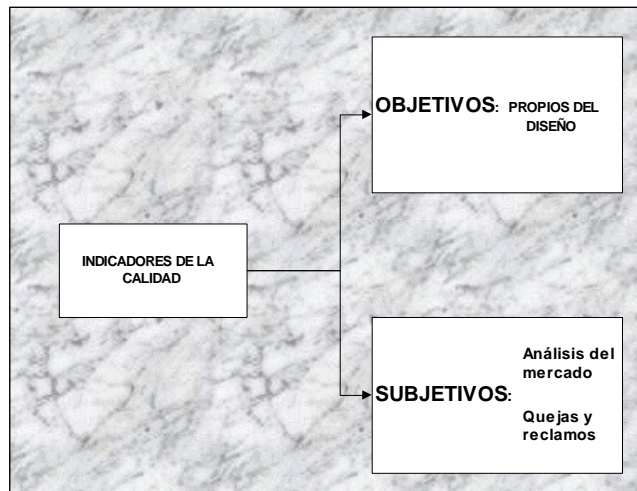
<sup>25</sup> COTTLE, David; “El Servicio Centrado En El Cliente”; Ed Diaz de Santos; Madrid-España; 1991; Pag. 40

<sup>26</sup> BERRY, Leonard. “¡Un buen Servicio ya no basta!”. Ob. Cit. Pg. 93.

El juicio del cliente puede basarse tanto en el proceso del servicio como en su resultado. Se evalúa la calidad del servicio en base a características que se pueden experimentar y juzgar personalmente, como ser los elementos tangibles de la empresa, la seguridad que sientan al tratar con el personal, la capacidad de respuesta que otorgan y la empatía del personal para con sus sentimientos y necesidades.

Por otra parte, Andres Senlle<sup>27</sup>, como se muestra en la figura N°2, expone que existen dos tipos de indicadores de calidad: los objetivos que son fijados por la organización de acuerdo a su gestión de calidad y los subjetivos que se refieren a la calidad percibida por los clientes. La organización traza un diseño de servicios que incluye parámetros de calidad, que pueden estar basados en estadísticas, en relación al tiempo de atención, por los clientes que se ganan o se pierden, etc. Por su parte los clientes tienen sus expectativas, necesidades, creencias de lo que debería ser el servicio. Los indicadores subjetivos tienen dos tipos de entradas, la investigación de mercados y las quejas.

*Figura N°2*  
Indicadores de la Calidad.



***La fiabilidad, la seguridad, la responsabilidad o capacidad de respuesta, los elementos tangibles y la empatía, forman parte de aquellas expectativas y necesidades que esperan obtener los clientes al momento de adquirir un servicio, es decir que estos constituyen indicadores subjetivos.***

---

<sup>27</sup> SENTLE, Andres. “Calidad Total en los servicios y en la Administración Pública”. Ediciones Gestión 2000 S.A. España; 1996. Pag.64-67

### 3.1.2.6 Servicio al cliente y su satisfacción

Existen diversas percepciones de lo que involucra servicio al cliente, puede referirse a las actividades necesarias para asegurar la satisfacción del cliente el momento de la adquisición del producto o servicio, las relaciones interpersonales entre el proveedor y cliente, servicios de postventa, atención de reclamos, o recepción de pedidos. Sin embargo de acuerdo a Manriquez: “Se refiere a las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa y los clientes con los cuales trata directamente. Son relaciones principalmente de carácter personal que representan contactos de oportunidad”<sup>28</sup>

Por otra parte Malcom Peel<sup>29</sup> sugiere la siguiente definición: “son las actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que recibe un cliente de sus actividades primarias o principales”.

Para efectos del presente proyecto se define servicio al cliente como: el conjunto de las actividades secundarias que realiza una empresa y la relación interpersonal existente entre el proveedor y cliente para optimizar la satisfacción del mismo.

Los clientes son lo más importante, sin ellos no podría existir empresa alguna. El propósito de brindar un servicio de calidad es ganar y conservar clientes, manteniéndolos “satisfechos”. Un cliente está satisfecho cuando al adquirir o utilizar un servicio, este llega a cubrir o sobrepasar sus expectativas.

La satisfacción que el cliente obtiene al utilizar servicios de una determinada organización suele depender del personal de la misma. Sus conocimientos y habilidades son fundamentales para satisfacer sus expectativas. El personal de contacto directo con los clientes es el que tiene mayor impacto en la reputación de la compañía, sin embargo, quienes están detrás de ellos, participan activamente en el servicio.

Las necesidades de servicio al cliente son variables, como sus expectativas respecto a cómo satisfacerlas, por ello se debe prestar atención al mercado, averiguar cuales son las necesidades y las expectativas de los clientes y de que forma perciben a la organización. Además, hacer una comprobación periódica para valorar los progresos que se vayan logrando e identificar nuevas ideas o cambios.

---

<sup>28</sup> PICAZO Marisques Luis Rubén, Martinez Villegas Fabian. “Ingeniería de Servicios” para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles”. Ob. Cit. Pg. 67

<sup>29</sup> PEEL, Malcolm; “El Servicio al Cliente”. Ediciones Deusto S.A. España 1990. Pg. 26

Para lograr satisfacer al cliente, es importante recepcionar sus quejas, hacer caso de ellas y permitirse realizar una revisión exhaustiva de todas las áreas, además de realizar modificaciones necesarias en caso de encontrar mejoras en el servicio gracias a la opinión del cliente.



**PROYECTO PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS EN  
LAS MUTUALES DEL SISTEMA FINANCIERO**

---

**CAPITULO IV  
ÁREA DE ESTUDIO**

**4.3 El Sistema Financiero y Organismos de Control**

**4.3.1 El Sistema Financiero**

Según Baqueri y Huertas, el Sistema Financiero es el canalizador del excedente de ahorro de las unidades excedentarias de liquidez monetaria hacia las unidades deficitarias de liquidez monetaria a través de los intermediarios financieros<sup>30</sup>.

Para Benavides, el Sistema Financiero Nacional es el conjunto de entidades financieras autorizadas por la ASFI<sup>31</sup>. Según la Ley de Bancos, se entiende por Entidades Financieras a la persona jurídica radicada en el país, cuyo objeto social está referido al campo de intermediación y de los servicios financieros<sup>32</sup>

Cuadro N°1  
Composición del Sistema Financiero Nacional

	ENTIDADES FINANCIERAS BANCARIAS	EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS	ENTIDADES FINANCIERAS NO BANCARIAS	OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS NO BANCARIAS
Banco Central	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Bancario Nacional</li> <li>• Bancos Extranjeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de Arrendamiento Financiero</li> <li>• Empresas de Factoraje</li> <li>• Almacenes Generales de Depósito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutuales de Ahorro y Préstamo</li> <li>• Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas</li> <li>• Cooperativas de Ahorro y Crédito Societarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos Financieros Estatales y Mixtos</li> <li>• Fondos Financieros Privados</li> </ul>

<sup>30</sup>BARQUERI Jose, Hueras Ferran

<sup>31</sup>BENAVIDES Carlos,

<sup>32</sup>LEY DE BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS

#### 4.3.1.1.1 Banco Central de Bolivia

Según Benavides, el Banco Central de Bolivia es una institución del Estado de derecho público, carácter autárquico, de duración indefinida, con personería jurídica y patrimonio propio. Es la única autoridad monetaria y cambiaria del país y por ello órgano rector del sistema de intermediación financiera.

El objeto del Banco Central es procurar la estabilidad del poder adquisitivo interno de la moneda nacional, siendo su función general la formulación de políticas de aplicación general en materia monetaria, cambiaria y de intermediación financiera, que comprenden la crediticia y bancaria, para el cumplimiento de su objeto.

#### 4.1.2 Autoridad de Supervisión Del Sistema Financiero (ASFI)

Para el mismo autor, es una institución de derecho público y de duración indefinida. Se rige por la Ley de Bancos, su ley orgánica, estatutos y reglamentos. Como órgano rector del sistema de control de toda captación de recursos del público y de intermediarios financieros del país tiene los siguientes objetivos:

- Mantener un Sistema Financiero sano y eficiente.
- Velar por la solvencia del sistema de intermediación financiera

#### 4.4 Las Mutuales de Ahorro y Préstamo

El sistema de ahorro y préstamo para la vivienda compuesto por 13 mutuales a escala nacional fue creado al amparo del Decreto de Ley N°07585 del 20 de abril de 1966 como consecuencia de la necesidad de llevar adelante el financiamiento para la vivienda bajo un modelo privado<sup>33</sup>.

Sus operaciones están enmarcadas dentro las disposiciones contenidas en el marco legal vigente (Leyes 1488, 1670, 1732 y 1864) y la normativa dispuesta por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.

La Ley de Bancos y Entidades Financieras faculta a las mutuales a efectuar intermediación directa de recursos, asimismo determina que estas entidades están

---

<sup>33</sup> Tesis “Elaboración de un Sistema de Costeo de cédulas Hipotecarias para el fortalecimiento de la estructura financiera de las Mutuales de Ahorro y Préstamo para la Vivienda” Pag. 51-52.

facultadas a obtener inmuebles únicamente para ser utilizados en actividades de su propio giro.

La Ley de Bancos también define las operaciones activas y pasivas que las mutuales están facultadas a realizar, estableciendo que para cambiar su naturaleza jurídica deben previamente liquidar su patrimonio.

#### **4.4.1 Objetivos de las mutuales**

El objetivo principal de las mutuales es captar el ahorro del público para canalizarlo en operaciones de crédito, destinados a cubrir necesidades de financiamiento para la vivienda tales como: adquisición de terrenos, desarrollo de urbanizaciones, compra o construcción y mejoramiento o ampliación de viviendas, dotación de servicios habitacionales, etc.

Las mutuales persiguen constantemente la maximización del patrimonio. Los excedentes son de mucha importancia para las asociaciones de ahorro y préstamo para la vivienda, ya que aumentan y protegen la solvencia de las mismas.

#### **4.4.2 Características de las mutuales**

Entre las más importantes están las siguientes:

- Tienen una función social, que es la otorgación de créditos habitacionales a sus ahorristas.
- Ofrecen tasas de interés activas relativamente bajas en relación con el sistema financiero nacional debido a que la garantía constituida es normalmente hipotecaria.
- La máxima autoridad en las mutuales está representada por la Asamblea anual de Ahorristas, en la cual se elige el directorio de la Mutual.

# PROYECTO PARA LA MEJORA DEL SERVICIO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS EN LAS MUTUALES DEL SISTEMA FINANCIERO

---

## CAPITULO V

### PROPUESTA DEL PROYECTO, TRABAJO DE CAMPO Y RESULTADOS OBTENIDOS

#### 5.1 ESCENARIO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

##### 5.1.1 LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS EN LAS MUTUALES

El Banco Central de Bolivia es una institución del Estado de derecho público, carácter autárquico, de duración indefinida, con personería jurídica y patrimonio propio. Es la única autoridad monetaria y cambiaria del país y por ello órgano rector del sistema de intermediación financiera.

Las Mutuales son instituciones dependientes de éste último y de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero y su función principal es la de otorgar créditos destinados al financiamiento de vivienda a sus ahorristas. De acuerdo al análisis efectuado se determinó que el servicio que ofrece para la función señalada, presenta deficiencias, lo que no permite ofrecer un servicio de calidad al cliente.

Las disposiciones legales que otorgan a las Mutuales su grado de dependencia a la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, instruyen su funcionamiento, alcances, facultades y mediante disposiciones, los cambios que la misma deberá seguir.

##### 5.1.1.1 Estructura organizativa y procedimental de las Mutuales

Las Mutuales están conformadas en su estructura orgánica por una Gerencia General, tres subgerencias (Comercial, de Operaciones y de Evaluación de Riesgos)<sup>34</sup>

La Subgerencia Comercial, se encuentra conformada principalmente por un Subgerente, un Jefe de Créditos, oficiales de créditos y asistentes de créditos.

Las funciones políticas y procedimientos necesarios para la otorgación de créditos, están determinados en los Manuales de Funciones, Políticas y Procedimientos de cada Mutual.

---

<sup>34</sup> Ver Anexo I, Organigrama de las Mutuales.

Las funciones de planificar, dirigir y orientar, las acciones destinadas a otorgar créditos, están a cargo del Subgerente del área y el Gerente General, y son de carácter esencial para el desenvolvimiento de la misma. Sin embargo, si bien se planifica, dirige y orienta con carácter empírico<sup>35</sup>, la demora de los trámites de otorgación de créditos está lejos de cubrir las necesidades del usuario y de brindar un servicio de calidad.

Cada gestión, tanto el área comercial, como el resto de las unidades de cada Mutual, conforman el Plan Operativo Anual para ser desarrollado durante cada gestión, en el mismo se definen objetivos y estrategias que conlleven al crecimiento de cada Mutual, a través del principal producto que poseen, los créditos para vivienda.

Algunas de estas estrategias incluyen: el estudio de nuevos sub productos crediticios orientados a satisfacer las necesidades de los clientes, la búsqueda de valor agregado a los productos existentes, el desarrollo de banca electrónica, el fortalecimiento de los recursos humanos en el desarrollo de sus capacidades y habilidades, etc.

#### 5.1.1.2 Misión de las Mutuales

Mantener la confianza del público en el sistema financiero, a través de regulación y supervisión orientadas a lograr el funcionamiento transparente eficiente y solvente de entidades financieras que garanticen:

- La protección de los ahorros del público,
- Los derechos de clientes y usuarios financieros; y
- La prestación de servicios de óptima calidad

#### 5.1.1.3 Objetivos de las Mutuales

- Objetivo a corto plazo, mejorar el servicio y la atención hacia los prestatarios.
- A mediano plazo, incrementar la cartera de créditos y mejorar la calidad de la misma.
- El objetivo a largo plazo, ser las principales y primeras entidades financieras de recursos para la vivienda.

---

<sup>35</sup> Entiendase por empírico a lo basado en la experiencia.

El objetivo de corto plazo, a la vez representa el resultado del objetivo de mediano plazo, puesto que a través de la mejora sustancial del servicio de otorgación de créditos, se va lograr una mejora en la calidad del servicio al cliente y con este el incremento de la cartera de créditos.

## **5.2 ELEMENTOS PARA EL PROCESO DE OTORGACIÓN DE SERVICIO**

### **5.2.1 El Cliente**

El cliente de las Mutuales es toda persona con necesidades habitacionales, sea ésta la construcción, refacción o ampliación, compra o equipamiento de vivienda. Adicionalmente, es toda persona que califica como prestatario, el mismo que debe tener:

- Carácter, se refiere a la conducta y solvencia moral del cliente
- Capacidad de pago, suficiente para generar el efectivo suficiente para el pago de sus obligaciones
- Colateral, poseer una garantía suficiente que eventualmente pueda cubrir su obligación ante contingencias imprevistas.
- Situación Patrimonial, situación económica financiera en relación a los activos y pasivos que posee el cliente.

#### Expectativas del cliente de las Mutuales

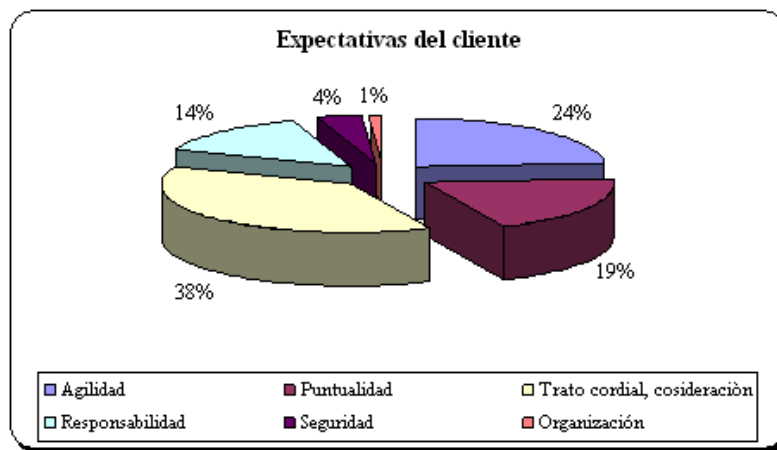
El público usuario que acude a las dependencias de las Mutuales, es considerado como un cliente o persona a la que se reconoce sus derechos y que incluye su opinión sobre el funcionamiento de los servicios. También es considerado como cliente debido a que es un contribuyente y porque participa en la financiación de los servicios, a través del pago del servicio reflejado en la tasa de interés.

Como se señala en capítulos anteriores, el cliente sugiere una actitud más activa y exigente hacia el servicio de solicitud de crédito.

Una persona que acude a una entidad financiera, tiene ciertas expectativas, es decir que existen una serie de aspectos que el cliente espera obtener durante el proceso del servicio. Estos aspectos pueden resumirse en: agilidad, puntualidad, trato cordial, atención personalizada, responsabilidad, seguridad, consideración, organización, etc.

La calidad del servicio, es evaluada por los clientes, en base a características que se pueden experimentar y juzgar personalmente, como ser los elementos tangibles de la entidad, la seguridad que sientan al tratar con el personal, la capacidad de respuesta que otorgan y la empatía del personal para con sus sentimientos y necesidades. En base a estos y otros aspectos tocados en el marco de referencia como son las cinco dimensiones que hacen posible la medición de la calidad de los servicios, es que se pudo hacer un estudio de las expectativas y la satisfacción del cliente en el servicio del trámite de solicitudes de crédito.

Gráfico N°1



Fuente: Elaboración Propia (Encuesta a los Clientes)

Es de esperar que el cliente considere importantes todos y cada uno de los aspectos que se muestran en el gráfico N°1. Sin embargo fue necesario solicitar a los clientes, hacer una elección de los tres considerados más importantes. A esto, los clientes respondieron que lo más importante para ellos es el trato que reciben por parte de los funcionarios al realizar el trámite, seguido por la agilidad, la puntualidad, responsabilidad, seguridad y organización.

Para poder agrupar todos estos aspectos, se analizarán los mismos basados en los indicadores de medición, señalados en el marco de referencia.

a) **Fiabilidad.**

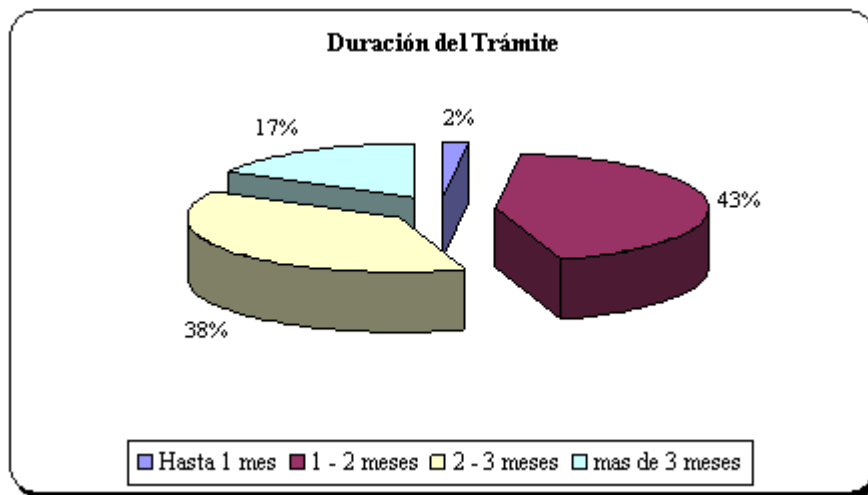
Es tarea del personal de contacto brindar un trato cordial y amable al cliente, y es éste el aspecto más importante y esperado por ellos, debido a que da como resultado que el cliente perciba que el servicio le proporciona fiabilidad, es decir,

confiabilidad en que la organización, el personal de contacto y también el de apoyo operativo poseen las habilidades necesarias para demostrar pleno dominio en lo que realizan. La fiabilidad implica también formalidad y exactitud, es decir, que el servicio pueda ser realizado en forma responsable, puntual y ágil.

Como se muestra en el Gráfico N°1, la agilidad es otro de los aspectos más importantes y esperados en el servicio, debido a que las personas que solicitan un préstamo desean poseer el dinero lo más pronto posible y así solucionar sus problemas habitacionales.

Para la obtención del crédito, la persona, debe irremediamente realizar su trámite. Las personas provenientes de las zonas urbanas, deben dejar o abandonar sus actividades de trabajo, cotidianas, estudios u otros; de la misma forma en el caso de las personas que viajan desde zonas rurales del departamento, deben desatender sus actividades para poder llegar hasta la ciudad y obtener un préstamo.

Gráfico N°2



Fuente: Elaboración Propia (Encuesta a los Clientes)

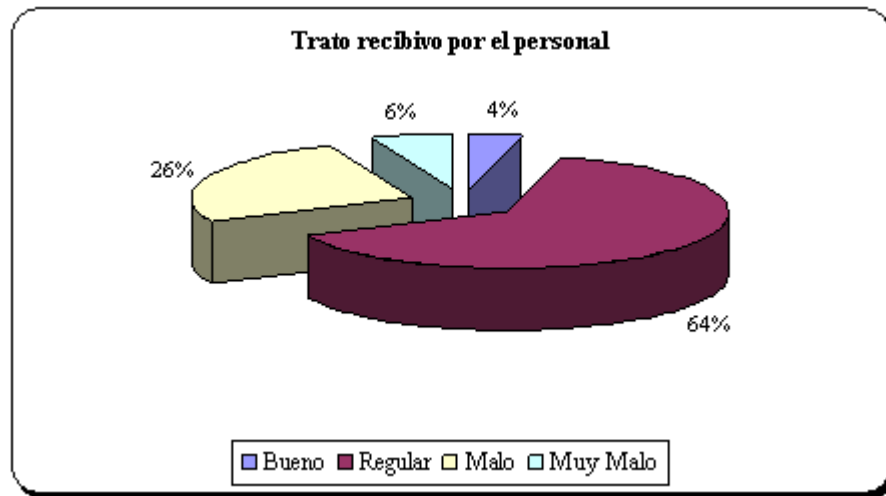
Por consiguiente, es muy molesto y perjudicial, acudir a las Mutuales demasiados días o meses esperando culminar este trámite y obtener el préstamo. Solamente el 2% de los encuestados tramitó su crédito en menos de un mes, el restante 98% demoró más, como se puede ver en el Gráfico N°2 el 43% de las personas demoraron entre uno y dos meses realizando su trámite, 38% demoró entre dos y tres meses y el 17% más de cuatro meses.



Por otra parte, el personal ejecutivo del área comercial de las Mutuales opina que lo más importante para el cliente es obtener un trato cordial y la agilidad con que se realiza el trámite.

El segundo aspecto y de mayor importancia citado por los clientes, es recibir un trato cordial, sin embargo no todos los clientes que acuden a las Mutuales, reciben un trato amable o cortés. El gráfico a continuación resume el trato recibido por el personal de créditos de las Mutuales.

Gráfico N°3



Fuente: Elaboración Propia (Encuesta a los Clientes)

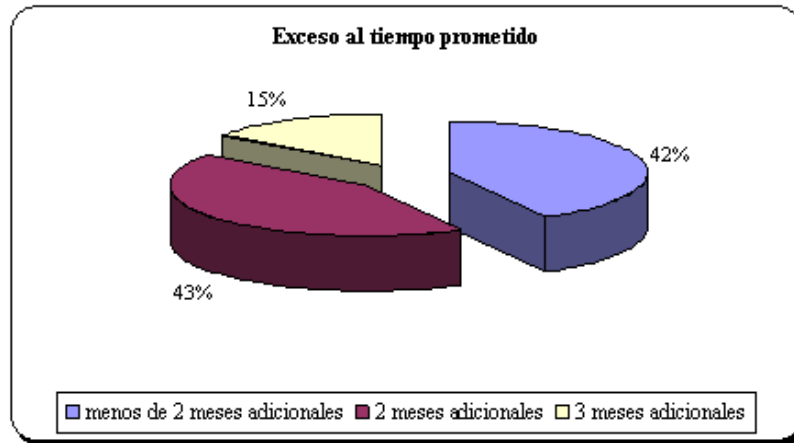
Luego del trato cordial y la agilidad, un aspecto de mucha importancia y que a la vez proporciona fiabilidad para el cliente, es la puntualidad, es decir, la capacidad que tiene la organización para cumplir con exactitud el plazo convenido para la entrega de el dinero otorgado en préstamo.

De acuerdo al personal ejecutivo de las Mutuales, los trámites de crédito con garantía hipotecaria demoran uno o dos meses como mínimo, siempre y cuando los solicitantes presenten toda la documentación requerida, tanto personal como de la garantía ofrecida. Esto debido principalmente a que se debe realizar la verificación técnica y legal de la garantía, y realizar la inscripción de la hipoteca del inmueble ofrecido en oficinas de Derechos Reales.

Las personas que participaron en la investigación permitieron advertir que en la mayoría de los casos (80%) no se llega a cumplir el tiempo prometido, es decir entre uno y dos meses.

Estas personas declararon que el trámite en cuestión se vio excedido en el 43% de los casos en 2 meses adicionales, es decir duplicaron el tiempo prometido. En un porcentaje menor pero igualmente significativo (15%) el trámite se vio excedido en más de 3 meses. El restante 42% de los casos tuvo un retraso en el tiempo prometido menor a los dos meses.

Gráfico Nª4



Fuente: Elaboración Propia (Encuesta a los Clientes)

b) Seguridad.

El trato cordial que espera obtener el cliente, da además de sentimiento de fiabilidad, seguridad. El conocimiento y la actitud de atención que proyecta el personal y su capacidad para generar fe y confianza, dan al cliente seguridad; además el cliente siente esta seguridad, cuando el personal con quien tiene contacto, no sólo es agradable y cortés, sino capaz y preparado para el cumplimiento de sus tareas.

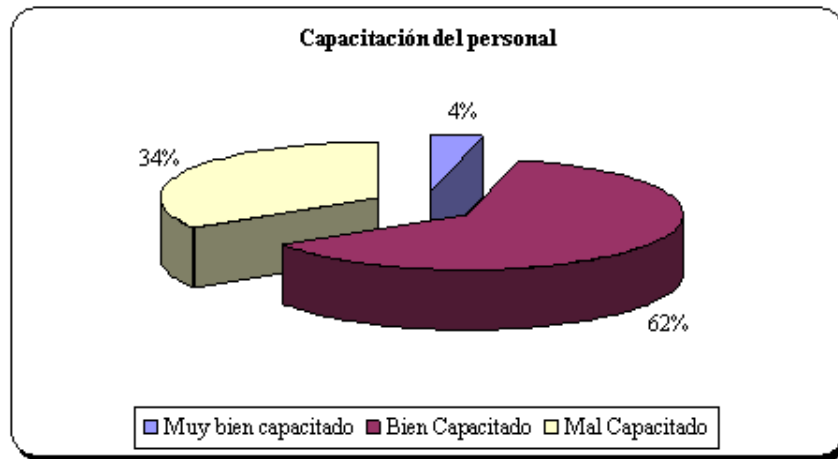
Como se menciona en el anterior punto existe un gran problema referido al trato que brinda el personal.

Sin embargo, por medio de observaciones, tanto participativa estructurada como no participativa, se pudo advertir que el personal que está en contacto, es amable, sin embargo este trato puede ser menos cortés a medida que aumenta su carga de trabajo.

Por otro lado, los oficiales de crédito, son las personas que tienen mayor contacto con el cliente, son profesionales o egresados de alguna carrera universitaria por lo

cual, estos habrían recibido la formación técnica y profesional necesaria para realizar sus funciones, mostrando dominio y entendimiento en sus tareas, lo que genera un sentimiento de seguridad en el cliente. Gran parte de los clientes consideran que el personal se encuentra bien capacitado (62%) y el 4% considera que están muy bien capacitados. Como muestra el Gráfico N°5, el 34% de los clientes, considera que los funcionarios se encuentran poco capacitados.

Gráfico N°5



Fuente: Elaboración Propia (Encuesta a los Clientes)

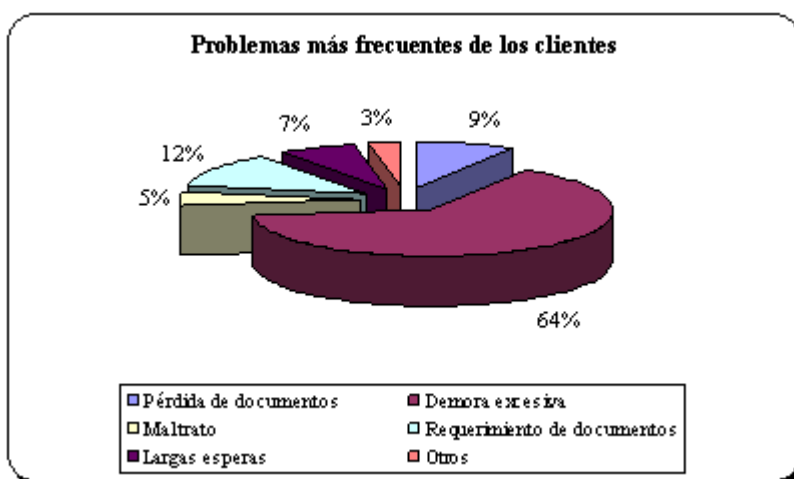
La responsabilidad de los empleados en el cumplimiento de sus funciones, otorga también un sentimiento de seguridad en el cliente.

La responsabilidad que adquiere el personal en este servicio, da al cliente la seguridad de que el trámite culminará según el término establecido y sin tener que experimentar problemas causados por descuido del personal.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes se determinó que la parte del proceso de trámite de créditos en la que se produce mayor demora, según su percepción, es en la aprobación del crédito.

El 34% de las personas encuestadas declararon haber tropezado con algún problema en el transcurso de su trámite. De este grupo de personas 64% piensa que el problema fue la excesiva demora en el trámite, el 12% opina que el problema fue el requerimiento de muchos documentos, el 7% piensa que los clientes deben aguardar mucho tiempo para ser atendidos y el 5% opina que su problema principal fue el mal trato recibido. Existe un 3% que declara que se extraviaron sus documentos en el trámite de otorgación de créditos.

Gráfico N°6



Fuente: Elaboración Propia (Encuesta a los Clientes)

Finalmente, como señala el marco de referencia, otros factores que contribuyen en la seguridad son la reputación y las características de la organización y de sus miembros.

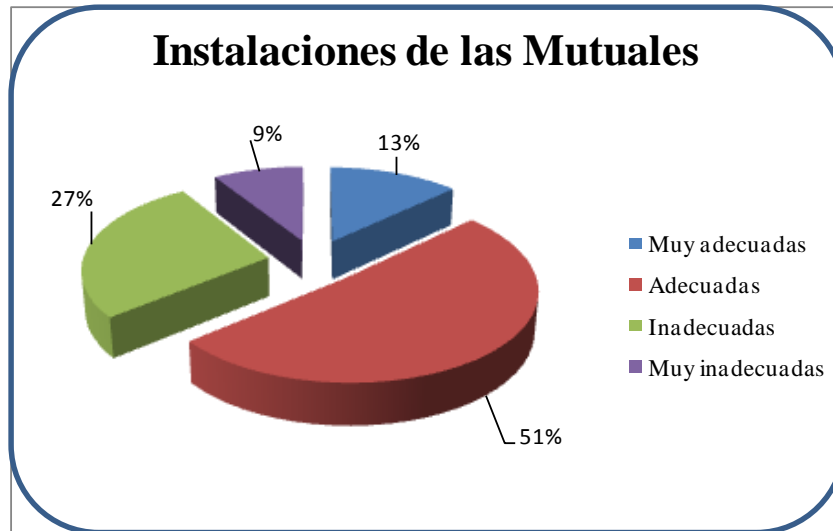
c) Elementos tangibles.

Al ser el servicio únicamente tangible al obtener el desembolso del crédito, las personas que perciben este y cualquier otro servicio, tratan de buscar otros elementos tangibles que se asocien al mismo, para juzgar su calidad.

Para poder evaluar este aspecto, durante el proyecto, se pudo establecer que aunque las instalaciones e infraestructura de las Mutuales son amplias, no llegan a cubrir las vastas necesidades de los clientes, especialmente en horarios en que la afluencia de gente es mayor, lo que demuestra que la distribución física de los ambientes no es la mejor.

A este aspecto las personas que fueron objeto de entrevista para el proyecto respondieron que los ambientes son inadecuados, porque aunque son amplios, no se encuentran distribuidos de acuerdo a los requerimientos del propio proceso del servicio y no brindan comodidades a los prestatarios o solicitantes; las largas esperas por las que deben pasar, hacen insuficientes los espacios para la gran cantidad de personas que acuden a la entidad en horas pico.

Gráfico N°7



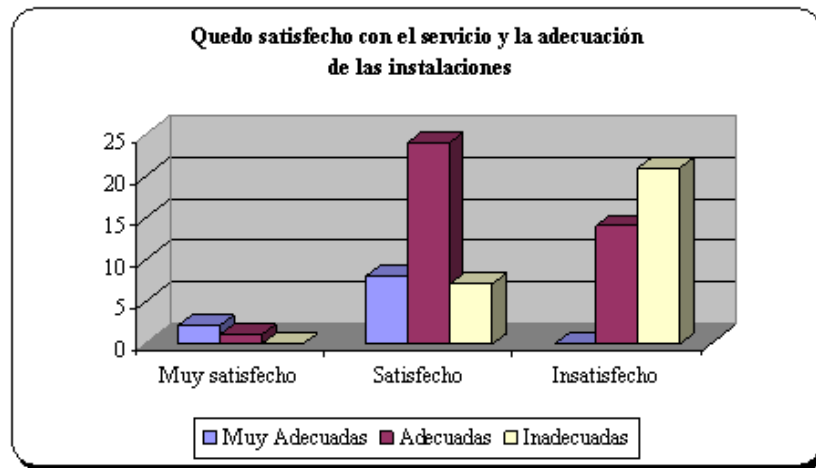
Fuente: Elaboración Propia (Encuesta a los Clientes)

El personal ejecutivo de las Mutuales considera que las instalaciones en este último tiempo mejoraron sustancialmente, pero a la vez indican que éstas no se adecuan a las necesidades y a la afluencia de personas que acuden diariamente; por esta razón se encuentran conscientes de que la inadecuada distribución de las oficinas influyen en forma negativa al desarrollo normal de las actividades y por ende a la satisfacción del cliente.

El mobiliario que ofrecen para dar comodidad a los clientes es muy escaso, se advierte la existencia de algunos sillones destinados a las personas que esperan ser atendidas por el oficial de créditos. Entonces algunas personas deben permanecer de pie y esperan ser atendidas.

El cliente por su parte, relaciona su nivel de satisfacción con la comodidad y la distribución de las instalaciones. De acuerdo al gráfico N°8 en la medida que el cliente opina que las instalaciones son inadecuadas, su nivel de satisfacción es bajo y del mismo modo, si este considera que las instalaciones son adecuadas, puede encontrarse satisfecho con el servicio. Es así que se demuestra la importancia del soporte físico en cuanto a infraestructura en el juicio del cliente al momento de evaluar su nivel de satisfacción.

Gráfico N°8



Fuente: Elaboración Propia (Encuesta a los Clientes)

La maquinaria y los equipos utilizados para la realización del trámite, son computadoras conectadas en red, utilizadas por todo el personal que participa en el proceso del crédito.

Según entrevistas realizadas al nivel ejecutivo, muchos de estos equipos no tienen la suficiente memoria y capacidad para el desarrollo eficiente de las actividades, situación que coadyuva a que los trámites demoren más de lo necesario, consideran que el cambio o actualización de los equipos será de gran beneficio para la institución y que apoyará positivamente al servicio directo al cliente, puesto que disminuiría el tiempo de duración del trámite.

Otro de los problemas que perciben los clientes, referidos a los elementos tangibles, son la cantidad de documentos que son requeridos para la otorgación de un crédito. No obstante, de acuerdo al personal ejecutivo, este paso es inevitable, ya que la documentación requerida es esencial para determinar la capacidad de pago del cliente y la situación legal y condiciones de la garantía ofrecida.

Finalmente, dentro de los elementos tangibles, deben considerarse los formularios que son entregados a los clientes para recabar información personal y las condiciones de su solicitud.

Recientemente estos documentos fueron mejorados y modificados, orientados a ser fácilmente entendidos e interpretados por los clientes, además, para que la Institución cuente con la información requerida.

d) Capacidad de respuesta.

La capacidad de respuesta o responsabilidad del personal, implica la manifestación que presta el personal a los problemas que se le presentan a los clientes, es decir, si éste responde o no, pronta y eficazmente a las dificultades con que el cliente tropieza; es la actitud que muestra el personal para ayudar a los clientes.

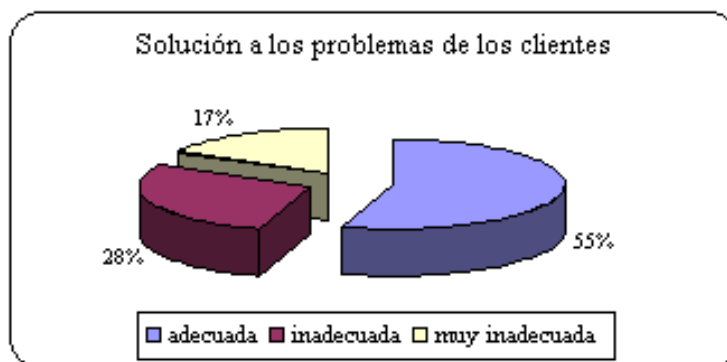
En este sentido se preguntó a los clientes si en el proceso del trámite se les presentó algún problema atribuible a la institución y si el mismo había sido resuelto adecuadamente. El 34% de las personas encuestadas declararon haber tropezado con algún problema en el transcurso de su trámite. De este grupo de personas 64% piensa que el problema fue la excesiva demora en el trámite, el 12% opina que el problema fue el requerimiento de muchos documentos, el 7% piensa que los clientes deben aguardar mucho tiempo para ser atendidos y el 5% opina que su problema principal fue el mal trato recibido. Existe un 3% que declara que se extraviaron sus documentos en el trámite de otorgación de créditos. (Ver gráfico N° 6). Cuando esto ocurre el trámite se retrasa, hasta que estos documentos sean remplazados; esto puede durar mucho tiempo y significar a la vez una erogación de dinero extra que asume el cliente.

La solución a estos problemas fue adecuada en un 55%, inadecuada en un 28% y muy inadecuada en un 17%. Esto da a conocer falta de capacidad de respuesta por parte del personal de créditos de las Mutuales.

Otros problemas se relacionan con las largas demoras en las propias oficinas, que pueden ocurrir en cualquier parte del proceso. De acuerdo a la investigación realizada, el cliente percibe que el mayor atraso se presenta en la aprobación de los créditos, un grupo menor de clientes considera que el mayor retraso se encuentra en la elaboración del informe por parte del oficial de créditos.

Demoras menos frecuentes se dan en la elaboración de informes técnico, legal y elaboración del documento de préstamo.

Gráfico N°9



Fuente: Elaboración Propia (Encuesta a los Clientes)

#### e) Empatía.

El último de los indicadores de medición de la calidad en servicios es la empatía, que se refiere a la disposición de la organización y de su personal, a ofrecer a sus clientes cuidado y atención personalizada, mejorar la comunicación con los clientes, manteniéndolos informados y escuchando sus quejas y sugerencias.

Este es un aspecto muy difícil de cubrir, más aún cuando una entidad de servicios financieros, debe atender a gran cantidad de personas diariamente. Sin embargo, es una tarea muy importante, conocer los sentimientos del público, sus necesidades, quejas y encontrar la forma de satisfacerlas.

En el gráfico N°1, que presenta lo que el cliente espera del servicio de otorgación de créditos, se puede advertir que las personas le dan mucha importancia (38%) al trato cordial, consideración y atención personalizada. Consideración porque son personas que merecen ser tratadas con cortesía y respeto, sin importar su condición social, nivel de educación, raza, procedencia, etc.

### 5.2.2 Soporte Físico

#### a) Infraestructura.

Al ser la infraestructura un condicionante fundamental del servicio de otorgación de créditos, a través del presente proyecto se ha determinado que las actuales instalaciones con las que cuentan las Mutuales son nuevas, sin embargo como se mencionó anteriormente el problema radica en la distribución de las mismas, por tener un bajo aprovechamiento del espacio físico y por existir oficinas que en lugar de favorecer las condiciones de trabajo, las obstaculizan.



Como se mencionó anteriormente, el cliente considera que las instalaciones de las Mutuales son inadecuadas y están lejos de cubrir sus expectativas. Debido a la gran afluencia de personas, los espacios se ven limitados, entonces los clientes deben esperar largos períodos de tiempo en condiciones incómodas.

b) Equipos y Materiales.

Los equipos, maquinarias y materiales utilizados para la otorgación de créditos, no todos cuentan con las especificaciones mínimas para el desarrollo de las funciones. Los equipos están conectados a la red, lo que demanda una memoria suficiente para que en todo momento tengan acceso a la información requerida.

Un problema identificable a simple vista es la instalación de los equipos, que no cuentan con las condiciones mínimas de seguridad, es decir, los cables que conectan los equipos se encuentran totalmente expuestos, esto genera no solamente una mala imagen sino también sensación de inseguridad.

El material de escritorio que el departamento administrativo es el encargado de dotar, cumple con las necesidades del personal. La distribución del material se realiza mensualmente y en forma limitada, es decir, de acuerdo a lo solicitado por lo que el personal debe cuidar personalmente el material de escritorio asignado.

El mobiliario es adecuado, escritorios, mesas de computadora y estantes de madera. Sin embargo se advierte inseguridad en el manejo de los documentos y files de los clientes, los mismos que se encuentran a la vista de todas las personas que acuden a esta institución.

Las diferentes oficinas del área de créditos no se encuentran señalizadas claramente, solo algunas de las oficinas cuentan con letreros, lo que dificulta el desenvolvimiento de los clientes, quienes constantemente tienen que preguntar acerca de la ubicación de una oficina determinada, esto distrae la atención y disminuye el rendimiento del personal.

El personal, no cuenta con tarjetas de identificación, lo que dificulta el trato y la comunicación entre clientes y personal de las Mutuales.

El problema más sobresaliente está en la distribución funcional de los ambientes, su señalización y la falta de comodidad para los clientes que se encuentran en espera.

### 5.2.3 Personal de Contacto

#### a) Selección.

El personal del área de créditos es seleccionado por el departamento de Recursos Humanos en forma coordinada con la Subgerencia Comercial y la Jefatura Comercial.

Los oficiales de créditos, quienes son los principales protagonistas del servicio de otorgación de créditos, deben ser profesionales en ramas económico financieras y deben contar con experiencia en banca y específicamente en créditos.

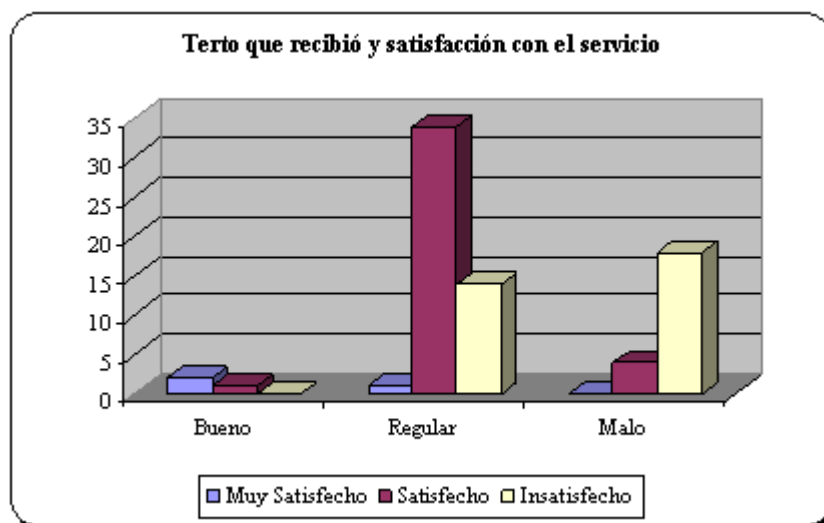
#### b) Capacitación.

El personal de los niveles operativo, medio y ejecutivo, a lo largo de su permanencia en el área de créditos, reciben capacitación en cada institución y cursos o seminarios dictados en otras entidades relacionadas.

El nivel operativo, al ingresar a las Mutuales recibe capacitación por parte de los compañeros de trabajo quienes respaldados por los Manuales de Políticas y Procedimientos les enseñan el proceso que se debe seguir en la otorgación de créditos.

El nivel ejecutivo reconoce que existe una deficiencia en la capacitación para otorgar un servicio de calidad a través de la atención al cliente.

Gráfico N°10

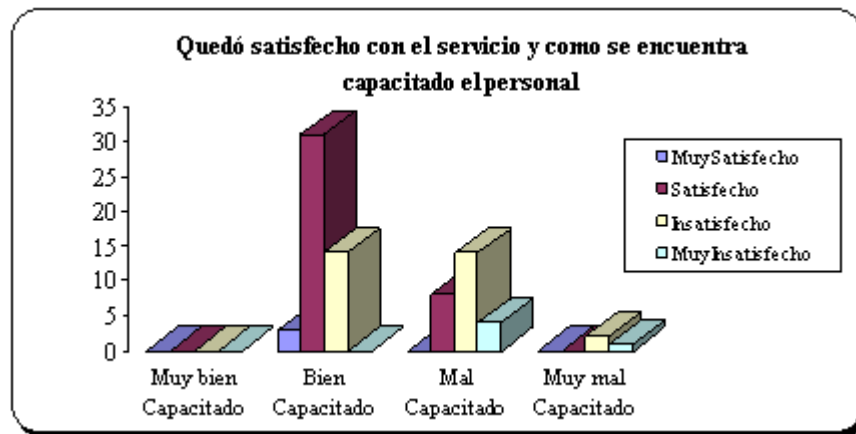


Fuente: Elaboración Propia (Cruce de variables de la encuesta a clientes)

El personal de contacto participa en forma directa en la satisfacción que el cliente pueda obtener del servicio recibido. En el presente proyecto la relación entre la satisfacción y el trato recibido por el cliente se muestra en el cuadro anterior, del cual se puede concluir que las personas que opinan que el trato recibido fue bueno, salió satisfecho, no obstante un número significativo de personas que salieron insatisfechas no recibieron un buen trato por parte del personal. Algunos clientes declaran haber salido insatisfechos con el servicio pese haber recibido un buen trato del personal.

El cliente considera que el personal de las Mutuales se encuentra capacitado. Un buen porcentaje de los encuestados salieron satisfechos y consideran que el personal se encuentra bien capacitado, existe otro porcentaje significativo de personas que no salió satisfecha con el servicio y opina que el personal está mal capacitado, lo que indudablemente perjudica su nivel de satisfacción.

Gráfico N° 11



Fuente: Elaboración Propia (Cruce de variables de la encuesta a clientes)

#### 5.2.4 El proceso externo

El proceso de otorgación de créditos comprendido entre la solicitud de información acerca de los requisitos y condiciones para obtener un crédito y el desembolso de los recursos otorgados en préstamo es descrito en el siguiente cuadro en todos sus pasos:

Cuadro N°6  
Proceso Externo

N°	ACTIVIDAD	N° PERSONAS EN CONTACTO	TIEMPO PROMEDIO	DESCRIPCIÓN
1	Solicitud de información por parte del cliente y entrega del listado de requisitos mínimos y formularios que el cliente debe entregar	1	20-30 min.	El cliente acude a las Mutuales a solicitar información acerca de los requisitos y las condiciones de créditos Se le hace entrega de formularios y un listado de la

				documentación mínima a presentar
2	Recepción de la documentación mínima	1	10-20 min	Si el cliente está interesado en obtener un crédito de las Mutuales, regresa a la misma con la documentación requerida y la entrega al oficial de créditos asignado
3	El cliente acude para averiguar si su operación fue pre aprobada	1	10 min.	El cliente acude a las Mutuales para que el oficial de créditos le comunique la pre aprobación o rechazo de la solicitud.
4	Se solicita al cliente adjunte la documentación del inmueble ofrecido en garantía	1	10 min.	Si la solicitud fue pre aprobada, se pide al cliente complete la documentación del inmueble ofrecido en garantía.
5	Recepción de la documentación solicitada	1	15 min.	El cliente entrega la documentación legal y técnica de la garantía.
6	Visita del valuador al inmueble ofrecido en garantía para la elaboración del avalúo técnico.	1	30 min.	Un valuador designado por cada Mutual, luego de coordinar con el solicitante realiza la visita y valuación del inmueble ofrecido en garantía.
7	El cliente vuelve para averiguar si su solicitud fue aprobada por el nivel correspondiente.	1	10 min.	El cliente acude a las Mutuales a averiguar si su solicitud fue aprobada por el nivel correspondiente de acuerdo al monto solicitado
8	Se solicita al cliente llene los formularios para el seguro de desgravamen	1	20 min.	Una vez aprobado el crédito, el cliente debe llenar unos formularios para solicitar el seguro.
9	Se llama al cliente y se le pide acuda a la Mutual elegida a firmar la minuta de documento de préstamo	1	10 min.	El oficial se comunica con el cliente para que éste se aproxime a la Mutual elegida, para firmar el documento de préstamo.
10	Se solicita al cliente acuda a las oficinas del Notario a firmar el protocolo	1	15 min.	El cliente debe presentarse en oficinas del Notario asignado para leer el documento y firmarlo.
11	El cliente acude a la Mutual elegida con el protocolo registrado en DRR	1	10 min.	El documento protocolizado es enviado a DRR y luego de recogerlo es entregado a la Mutual que realiza el trámite.
12	Se solicita al cliente firmar la autorización de desembolso	1	15 min.	Cuando este es entregado se procede a solicitar que el cliente autorice el desembolso
13	Se solicita al cliente acuda a la Mutual elegida para recibir el desembolso del préstamo	1	30 min.	Finalmente se pide al cliente acuda a la Mutual elegida a recibir el dinero en préstamo.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro anterior, la suma del tiempo total que el cliente se encuentra en cada Mutual para realizar el trámite de solicitud de crédito en la época de mayor afluencia es de 3,67 horas y es decir 3 horas y 40 minutos, aproximadamente y el cliente tiene contacto con tres personas, el asistente de créditos, oficial de créditos y el valuador técnico.

Lo que debe resaltarse es que el cliente acude o llama a las Mutuales al menos en 10 oportunidades ya sea para averiguar acerca de su trámite, entregar documentos o firmar alguno.

Las 3,67 horas citadas reflejan el tiempo que permanecen en cada Mutual, pero no el de la duración de su trámite, ya que entre paso y paso pueden transcurrir muchos días, especialmente en los pasos referidos a la entrega de documentación, e inscripción en oficinas de DRRR.

#### 5.2.5 Parte no Visible

##### Personal

En la parte no visible del trámite de solicitud de crédito participan tanto personas que tienen contacto con el cliente como personas que no lo tienen. El personal que no se encuentra directamente en contacto con el cliente, está involucrado con el proceso interno, es decir, con aquella parte del proceso en la que el cliente deja de formar parte. El personal externo, en este caso el oficial de créditos, hace labores en la que el cliente no participa en forma directa.

Forman parte del personal interno todas las personas que apoyan el servicio y que cumplen funciones como extracción de la Central de Riesgos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, verificación de documentación legal, elaboración de informes técnicos y legales, informe y evaluación de Riesgo Crediticio, firmas de las aprobaciones en representación de cada Mutual, etc.

##### Proceso Interno

En el proceso interno intervienen aproximadamente catorce personas para cada trámite, el mismo tiene una duración cercana a 24 días.

Al igual que el proceso externo este puede variar entre caso y caso dependiendo de la complejidad de cada solicitud de crédito.

El proceso interno tiene gran importancia, debido a que debe existir seguridad, responsabilidad, honestidad y confidencialidad por parte del personal para el manejo de la información.

De acuerdo al personal ejecutivo de las Mutuales, el paso del proceso interno en que se presentan mayores problemas o demoras es en la elaboración de los informes legales y de los informes económicos financieros. Esto se debe principalmente a que en ambos subprocesos se trabaja con documentos que deben ser minuciosamente evaluados.

Este problema se hace más grande cuando los documentos exigidos por el oficial para la tramitación de la solicitud de crédito no son entregados a tiempo, es decir, en muchos casos el cliente no presenta la documentación necesaria, entonces el problema es para ambas partes, ya que el cliente se molesta por la exigencia de los documentos y el personal, se ve imposibilitado de satisfacer al cliente, porque sin la presentación de los mismos no se puede dar curso a la presentación de la solicitud para su aprobación.

Cuadro N°7  
Proceso Interno

N°	ACTIVIDAD	N° PERSONAS QUE INTERVIENEN	TIEMPO PROMEDIO	OBSERVACIÓN
1	Extracción de la Central de Riesgos	1	10 min	El primer paso a realizar será la verificación del endeudamiento del solicitante en el resto del Sistema Financiero
2	Verificación del comportamiento histórico en el pago de anteriores créditos	1	15-20 min	Se realiza la verificación del comportamiento de pagos si el solicitante ya obtuvo otro préstamo en la Mutual elegida
3	Verificación de la documentación presentada por el cliente	1	15-20 min	Se verifica cada uno de los documentos personales entregados por el cliente para la pre aprobación
4	Elaboración de informe de pre aprobación	1	10-15 min	Para presentar ante el jefe de créditos una solicitud, llenan un formulario sencillo en una hoja de cálculo Excel
5	Entrega de la solicitud al Jefe de Créditos y evaluación de la misma.	1	15-20 min	La solicitud es puesta a consideración del Jefe de Créditos para que este pre apruebe la operación.
6	Verificación de la documentación técnica y elaboración de avalúo técnico	1	24 hrs.	Una vez verificada la documentación y realizada la visita al inmueble ofrecido en garantía se realiza el avalúo técnico
7	Revisión y visto bueno del avalúo técnico	1	1 hrs.	El Jefe del Departamento Técnico revisa y da el visto bueno a cada avalúo
8	Verificación de la documentación legal y elaboración del informe legal	1	24 hrs.	Una vez verificada la documentación legal del inmueble ofrecido en garantía se realiza el informe Legal.
9	Archivo de la documentación en la carpeta de créditos	1	4 Hrs.	Una vez que el oficial de créditos cuenta con los informes técnico y legal, el oficial de créditos realiza el archivo de los documentos en la carpeta de créditos
10	Elaboración de informe económico financiero	1	4 Hrs.	El oficial realiza un informe de la situación económica financiera del cliente, antecedentes crediticios, la garantía etc.
11	Evaluación de la solicitud por el jefe de créditos.	1		El Jefe de créditos realiza la evaluación de cada solicitud y firma en conformidad con lo contenido en cada una.
12	Evaluación y verificación de la información y documentación presentada al área de Evaluación de Riesgos	1	24 hrs.	Tanto el oficial de Riesgos como el Subgerente del área realizan la evaluación y verificación de la información y documentación de cada solicitud
13	Evaluación de la solicitud y la documentación por parte de el Subgerente de Créditos	1	24 hrs.	El Subgerente de Créditos realiza la evaluación y verificación de la información y documentación de cada solicitud
14	Aprobación del nivel	1	24 hrs.	De acuerdo al monto de la solicitud, existe

	correspondiente de acuerdo al monto de la solicitud			un nivel de aprobación que evalúa y aprueba o rechaza cada solicitud.
15	Elaboración de la Minuta de Préstamo	1	24 Hrs.	El departamento legal una vez aprobada la solicitud elabora el documento de préstamo de acuerdo a las condiciones acordadas con el cliente.
16	Envío de la Minuta de Préstamo al Notario de Fe Pública	1	24 hrs.	El documento de préstamo es enviado a un notario de fe pública para que el mismo sea protocolizado
17	Firmas de los ejecutivos autorizados	1	24 hrs.	Los ejecutivos autorizados dan lectura y firman los documentos públicos
18	Envío del documento de préstamo a oficinas de DRRR para el registro de la hipoteca	1	15 días	El documento de préstamo de dinero con garantía hipotecaria debe ser registrado en oficinas de DRRR
19	Verificación del endeudamiento del cliente y de observaciones subsanadas para efectuar el desembolso	1	4 hrs.	El departamento de cartera una vez que recibe la orden de desembolso verifica el endeudamiento del cliente en el Sistema Financiero y si las observaciones emitidas por las demás áreas fueron subsanadas.
13	Procesamiento del desembolso	1	4 hrs.	Se procede a realizar el desembolso del crédito de acuerdo al destino del préstamo.

Fuente: Elaboración Propia

### 5.3 LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON EL SERVICIO DE LAS MUTUALES

Luego del análisis del proceso de otorgación de servicio y del cliente y sus expectativas respecto al servicio del trámite de solicitud de crédito, desarrollado en base a los indicadores de medición y a los elementos que intervienen en el proceso de dicho servicio, se puede advertir que el cliente finalmente cumple con el objetivo de obtener el dinero en préstamo, sin embargo, esto no significa que al culminar el trámite esté satisfecho con el servicio recibido.

La satisfacción del cliente, para un mejor entendimiento puede ser clasificado en base a tres utilidades:

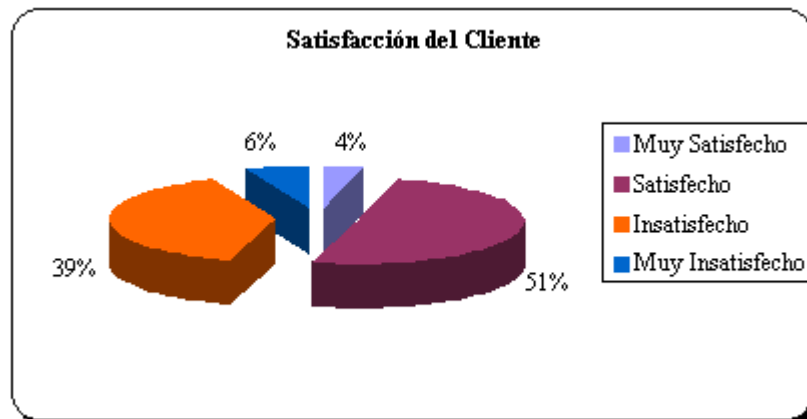
- *Utilidades funcionales*, relacionadas con el operativo del servicio, es decir la asistencia técnica recibida, que engloba al personal técnico que atendió e hizo seguimiento a lo largo del trámite, las instalaciones y la distribución de las mismas.

Al término del proceso y al haber conseguido tramitar o renovar su préstamo, podemos decir que el cliente obtuvo una utilidad funcional. Es importante recordar que el juicio del cliente puede basarse tanto en el proceso del servicio como en su resultado.

En el caso del presente proyecto, la mayoría de los clientes al dar sus apreciaciones, se basaron en el resultado, es decir en la obtención del dinero.

- *Utilidades simbólicas*, vinculadas al reconocimiento personal, es decir, la personalización en el contacto. Es tal vez, en este punto donde se encuentra uno de los problemas más evidentes, debido a que aunque la calidad del servicio no depende únicamente del personal de contacto, este juega un papel muy importante, porque puede apoyar o poner en peligro la satisfacción del cliente. Es quien refleja a la institución por ser el que tiene una relación directa con el cliente. Se pudo evidenciar que el cliente acude a esta institución, con prejuicios a cerca de lo que es el servicio otorgado por las Mutuales. Estos prejuicios se relacionan especialmente con la demora en el trámite.
- *Utilidades vivenciales*, ligadas a la experiencia del servicio, variable día a día, hora a hora y única para cada usuario, pero de acuerdo con el resultado del proyecto podemos observar como muestra el Gráfico N°12, que el cliente, en general terminó su trámite en forma satisfactoria al haber logrado finalmente tramitar su préstamo, no obstante, otro porcentaje representativo resulto insatisfecho con el servicio.

Gráfico N°12



Fuente: Elaboración Propia (Encuesta a los clientes)

#### 5.4 ANÁLISIS FODA DE LAS MUTUALES

Como parte del proyecto se realizó un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las Mutuales, el mismo que se desarrolla a continuación:

Cuadro N°10  
Análisis FODA de las Mutuales



### **FORTALEZAS**

1. Ser entidades sin fines de lucro que buscan mejorar las condiciones de vivienda de la población.
2. Potencial de crecimiento de operaciones y negocios, a través de recursos humanos con capacidades técnicas potenciales y recursos financieros disponibles.
3. Sólida posición de mercado como entidades especializadas en la captación de ahorros del público y financiamiento de vivienda.
4. Ubicación geográfica estratégica de agencias.

### **OPORTUNIDADES**

1. La modificación de la Ley de Bancos permite a las Mutuales ofrecer nuevos productos y expandir sus actividades hacia otros ámbitos geográficos.
2. Potenciales mercados que permitan la expansión geográfica de las Mutuales para la expansión de sus operaciones.
3. La percepción del público sobre las mutuales es que son entidades más accesibles en comparación con otro tipo de instituciones financieras.
4. Existencia de una amplia gama de tecnologías, modernas, accesibles que sirvan de soporte a la toma de decisiones y para la automatización de procesos.

### **DEBILIDADES**

1. Deficiente infraestructura y habilidades técnicas de los recursos humanos en las agencias, con relación a la colocación de recursos.
2. Poca automatización y soporte tecnológico en el procesamiento de la información que ocasiona lentitud en la toma de decisiones.
3. Falta de políticas de motivación e incentivo a la innovación y al desarrollo o mejora de productos, servicios y procesos.
4. Cultura organizacional no orientada al servicio al cliente y deficiente asignación de funciones
5. Inadecuada seguridad de la información debido a la deficiente infraestructura física y tecnológica.
6. Limitada utilización de las agencias para colocación de créditos y excesiva concentración de operaciones en oficina central.
7. Ineficientes procesos para la toma de decisiones. Reacción tardía a cambios o movimientos en el entorno por procesos extremadamente burocráticos.
8. Falta de coordinación y cooperación entre los departamentos en los procedimientos y atención al cliente.

### **AMENAZAS**

1. Ingreso de otras entidades financieras (bancarias y no bancarias) en el segmento tradicional de las Mutuales, con la consiguiente pérdida de participación en el mercado.
2. Existencia del riesgo de mercado en los clientes que reduce su capacidad de pago.
3. Reducción del mercado de intermediación financiera por factores externos.
4. Alta volatilidad en los depósitos y retiros del público por la inestabilidad económica, política y social del país.
5. Mayor avance y desarrollo tecnológico por parte de entidades competidoras, incluyendo un mayor soporte a actividades de investigación y desarrollo.
6. Los bajos costos de intercambio generan una elevada rotación de los clientes en el sistema financiero.

## **5.5 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN ADICIONAL**

En el presente proyecto, se realizó la evaluación del servicio de dos instituciones financieras, estas fueron Mutual de Ahorro y Préstamo para la Vivienda La Promotora y el Banco Mercantil.

#### 5.5.1 Proceso del crédito en la Mutual de Ahorro y Préstamo para la Vivienda La Promotora

La Mutual La Promotora, en adelante la Mutual, es una asociación de ahorro y préstamo para la vivienda, no obstante actualmente otorga créditos destinados a la vivienda, microcrédito y consumo con garantía hipotecaria.

Es una entidad muy bien reconocida en el medio.

Para Mutual La Promotora, el aspecto prioritario en el proceso de créditos es la satisfacción del cliente, lograda principalmente a través de la agilidad en su otorgación. El proceso que se inicia a partir del momento en que el cliente entrega a la Mutual todos los documentos exigidos, hasta la aprobación del mismo, es rápido y eficiente, éste dura aproximadamente dos semanas, y hasta el desembolso, dos semanas más.

El personal de la Mutual cuenta con capacitación y experiencia adquirida principalmente en la misma institución, debido a que vienen trabajando en la misma muchos años, por lo que se deduce una baja rotación de personal.

El proceso de créditos en la Mutual consta de 12 pasos generales, los mismos que son descritos a continuación:

Cuadro N°8  
Proceso de Otorgación de Créditos en Mutual La Promotora (Sucre)

1.	El cliente solicita la información, el oficial de crédito explica las condiciones y requisitos mínimos que se deben cumplir
2.	El oficial otorga al cliente los formularios que debe llenar y un listado de la documentación mínima a entregar.
3.	El cliente una vez que cuenta con toda la documentación y los formularios llenados acude a la Mutual y se inicia el trámite
4.	El oficial abre una carpeta de créditos en presencia del cliente, en el que inserta toda la documentación que es entregada. Si toda la documentación esta completa otorga al cliente el número de teléfono de un valuador técnico para que este se comunice con el y solicite el avalúo de la garantía.
5.	Internamente el oficial hace llegar simultáneamente al departamento técnico y al legal la documentación de la garantía para que cada uno realice la verificación y el informa respectivo.
6.	Una vez que el cliente se contacta con el valuador, este último en las 24 hrs. siguientes realiza el avalúo y entrega el informe al oficial de créditos.
7.	Cuando el oficial cuenta con el informe legal y el técnico emite un informe con todos los pormenores de la solicitud y lo presenta al comité de créditos conformado por los oficiales, el jefe de créditos y el gerente de créditos.
8.	Cuando tiene una respuesta de la solicitud se comunica con el cliente para avisarle que este fue aprobado
9.	Envía la carpeta o file al departamento legal para que este emita el documento de préstamo

10. El departamento legal se comunica con el cliente y lo cita para que firme el contrato de crédito
11. Este contrato es entregado al cliente para que lo lleve a la notaría lo protocolicen y posteriormente lo entregue a DRRR para que este sea registrado en estas oficinas.
12. Retirado el documento de DRRR, el cliente entrega al oficial de créditos para que lo revisen y una vez conforme se invita al cliente a recoger el desembolso

La duración de este proceso es aproximadamente de 30 a 35 días calendario.

#### 5.5.2 Proceso del crédito en el Banco Mercantil Santa Cruz S.A.

El Banco Mercantil Santa Cruz S.A., en adelante el Banco, es una institución que ofrece una amplia gama de productos crediticios los cuales pueden ser Personales o Empresariales. Para objeto del presente proyecto y para que los datos puedan ser comparables, se centró la información en la otorgación de créditos personales.

El objetivo del Banco para la otorgación de créditos se traduce en prudencia y transparencia. Es decir, se caracteriza principalmente por la prudencia practicada en todo el ciclo de análisis de créditos hasta la otorgación del mismo.

Por otra parte, y de acuerdo a la entrevista realizada, el principal ejecutivo del área de préstamos afirma que el Banco presta un buen servicio al cliente, principalmente porque ofrece un trato personalizado, entre el oficial de créditos y los gerentes y subgerentes del área, quienes no escatiman esfuerzos en atender los requerimientos de sus clientes.

El personal del Banco está capacitado para ofrecer un servicio de calidad, debido a que todos los empleados son sometidos a pruebas que evalúan ciertos aspectos y características profesionales y personales, antes de ser designados a un puesto específico.

Adicionalmente, reciben capacitación interna, también denominada entrenamiento rotatorio, el mismo que tiene una duración de 3 a 4 meses, en el que conocen todas las áreas del banco, para poder atender al cliente.

El personal del área de créditos, son personas jóvenes la mayoría recién egresadas de las Universidades, los que son capacitados para luego, de acuerdo a sus aptitudes y desempeño puedan ser ubicados en el cargo al que mejor se adapten.

## Proceso de Otorgación de Créditos en el Banco Mercantil Santa Cruz S.A.

1.	El cliente solicita información respecto al crédito que requiere obtener
2.	El oficial de créditos le informa las condiciones y le da los formularios necesarios
3.	El cliente regresa con los formularios y la documentación requerida que básicamente es aquella que demuestre sus ingresos, los de sus garantes y los documentos de su garantía.
4.	El oficial analiza y emite un informe en un formato establecido por el banco, en el que hace conocer los términos generales del cliente, sus ingresos, antigüedad, etc.
5.	El informe es sometido a un comité de créditos conformado por los oficiales de crédito, el subgerente de créditos y el gerente de créditos
6.	Se expone la operación, especificando cual es la necesidad del cliente, el monto, el plazo, la garantía que ofrece, el lugar donde trabaja, antigüedad laboral, etc.
7.	El comité realiza las preguntas que cree necesarias y se efectúa una discusión sobre la solicitud.
8.	Finalmente, si todos están de acuerdo se aprueba o rechaza la solicitud y se firma el formulario
9.	Dependiendo del monto la operación es puesta a consideración de los diferentes niveles de aprobación.
10.	En caso de que la solicitud haya sido aprobada, un oficial de gestión crediticia se encarga de llamar al cliente e indicarle que su operación ha sido aprobada y que debe pasar al banco a firmar el contrato de préstamo.
11.	El Departamento legal elabora el contrato,
12.	Se introducen de los datos del cliente y de la operación en el sistema
13.	El cliente firma el contrato y se efectúa el tramite legal
14.	Una vez concluido se devuelve le contrato al Banco
15.	Se realiza el desembolso.

De acuerdo al ejecutivo entrevistado, el tiempo del proceso desde la entrega de documentos, hasta la aprobación no excede una semana, y el proceso completo dura entre 30 - 45 días.

Este es un tiempo corto comparado con el que emplean otras entidades del sistema financiero, no obstante, el ejecutivo declaró que es política del Banco no poner en juego la seguridad de un crédito por la rapidez, por lo que si bien consideran que no son los más rápidos, otorgan créditos más seguros.

### 5.6 SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

- El cliente, en las entidades financieras y específicamente en las Mutuales, en la práctica no es considerado como el más importante en el servicio.
- Existe poca predisposición de los funcionarios, considerar a las personas que utilizan el servicio como clientes, debido principalmente a que no es un factor que se identifique claramente en su cultura y tampoco es inculcado por el nivel ejecutivo.
- Por otra parte, es importante recordar que el juicio del cliente puede basarse en el proceso del servicio, en sus elementos o en su resultado. Si se refiere al resultado que obtiene el cliente, podría decirse que efectivamente, éste se encuentra satisfecho con el servicio, porque cumple con su objetivo, que es el de obtener su préstamo. Sin embargo, para brindar un servicio de calidad al cliente, se debe considerar el proceso del servicio, lo cual lleva a concluir que los

elementos encontrados dentro de las instituciones no cubren las expectativas del cliente para que se encuentre satisfecho.

- Las Mutuales cuentan con edificios amplios, no obstante este espacio es mal aprovechado por la falta de una política infraestructural que coadyuve a la distribución de los espacios de acuerdo a las necesidades del cliente y de los funcionarios.
- En lo que respecta a la tecnología, se ven limitadas. No todos los oficiales y demás empleados cuentan con equipos que permitan cumplir con sus tareas eficientemente. El manejo de la documentación que es entregada por el cliente en las oficinas, no brindan la seguridad necesaria en el manejo de tan importante información, debido a que la misma es susceptible de ser extraviada a lo largo del proceso.
- El personal que tiene contacto directo con el cliente, no presta un trato adecuado. Este trato inadecuado es consecuencia de las escasas facilidades que se les otorga para el efectivo desarrollo de sus actividades.
- No existe permanencia del personal que permita mantener un servicio uniforme, se evidencia una alta rotación de personal.
- A su vez, la capacitación de los funcionarios es técnica, sin embargo se hace insuficiente en el aspecto de atención al cliente para el desarrollo de las diferentes actividades en el marco de un servicio de calidad.
- El proceso interno presenta muchas falencias y complejidades, que retrasan el curso del trámite y dificultan la atención inmediata. Por otro lado la existencia de excesiva documentación, provoca que el proceso sea tedioso y molesto tanto para el empleado como para el cliente que debe permanecer mucho tiempo o acudir repetidas veces a las oficinas.
- La satisfacción de las expectativas del cliente lleva a la calidad de servicios, de acuerdo a la investigación realizada y tomando en cuenta que el cliente evalúa la calidad del servicio en base a características que se pueden experimentar y juzgar personalmente, como ser los elementos tangibles de la empresa, la seguridad que sientan al tratar con el personal, la capacidad de respuesta que otorgan y la empatía del personal para con sus sentimientos y necesidades, se puede concluir que la evaluación por parte del cliente, no favorece a calificar al servicio de las Mutuales, como un servicio de calidad, más bien lleva a determinar que este está muy lejos de cumplir con sus expectativas.
- El cliente de las Mutuales, no confía en el servicio que se presta, ya que la entrega del documento comúnmente no se da en el tiempo prometido. El personal de contacto y el de apoyo operativo no poseen las habilidades necesarias para demostrar pleno dominio de lo que realizan.

- Los clientes sienten seguridad, cuando el personal con quien tienen contacto, no solo es agradable y cortés, sino también bien entendido en sus tareas, ninguno de estos aspectos se cumplen completamente en la entidad, en algunos casos la falta de cortesía hace que el cliente no colabore con las actividades que debe realizar la institución.
- La capacidad de respuesta, es la actitud que muestra el personal para ayudar a los clientes y suministrar un servicio de calidad, no obstante el cliente a lo largo del proceso experimenta una serie de problemas a los cuales el personal no responde inmediatamente a sus expectativas.
- El nivel de comunicación del personal con el cliente es bajo, ya que no hay una predisposición para escuchar sus quejas, sugerencias y opiniones. Muchos clientes no conocen con exactitud los pasos a seguir para la realización de su trámite, y deben recurrir a otros clientes más entendidos para recibir esta información, porque no encuentran un funcionario dispuesto a colaborar.

## **5.7 PROPUESTA DEL PROYECTO**

El proyecto se desarrolló de acuerdo a los elementos necesarios para brindar un servicio de calidad al cliente. Cada uno de estos elementos, el personal de contacto, el soporte físico y el sistema interno de apoyo, están orientados a satisfacer o superar las expectativas de los clientes.

Se desarrollaron los beneficios que el presente proyecto brinda no sólo al cliente, sino también a cada Institución.

Para lograr superar o satisfacer las expectativas de los clientes, fue necesario conocer el perfil del cliente del servicio de otorgación de créditos y sus expectativas, que pueden originarse de experiencias anteriores, referencias de otras personas, imagen de la entidad, etc. El servicio de otorgación de créditos busca cambiar la actual imagen del servicio de modo tal, que el cliente adquiera confianza y seguridad en la entidad al momento de realizar su trámite.

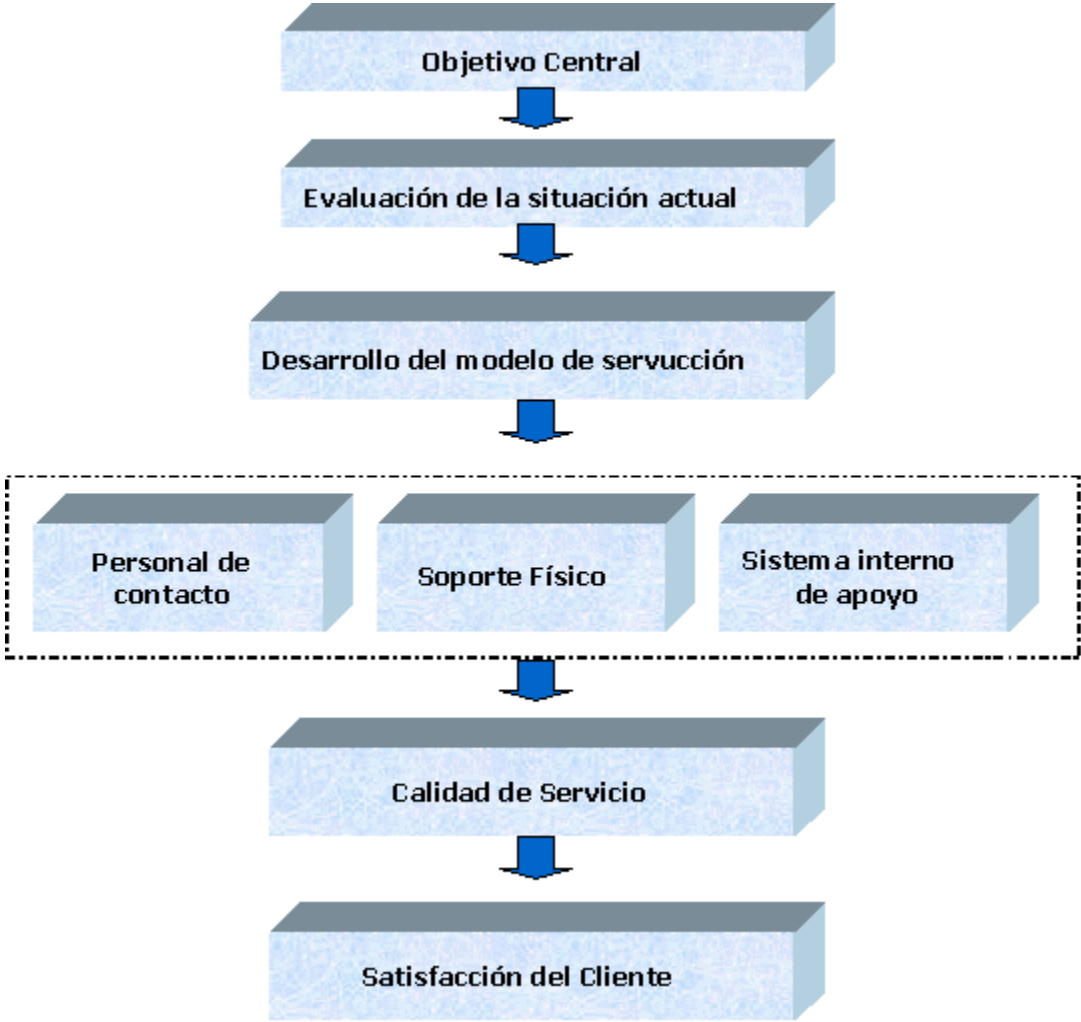
Un aspecto clave para lograr calidad en el servicio, fue el soporte físico, constituido por los puntos de prestación, la funcionalidad de la infraestructura, la tecnología, los materiales y equipos a utilizar, orientando su aplicación a la comodidad del cliente.

El personal de contacto juega un papel definitivo en la prestación del servicio, por esta razón se pondrá especial atención en el perfil y los requisitos mínimos que debe cumplir para el logro de los objetivos del nuevo servicio, que se resume en la satisfacción de las necesidades del cliente a través del trato cordial y el dominio de las tareas.

Por otra parte se propone un nuevo proceso de otorgación de créditos, con base a las mejores prácticas encontradas en la Mutual La Promotora y Banco Mercantil.

**5.8 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Figura N° 3  
Los Elementos para  
brindar un servicio de calidad al cliente



Fuente: Elaboración Propia

5.8.1 Modelo del servicio de otorgación de créditos

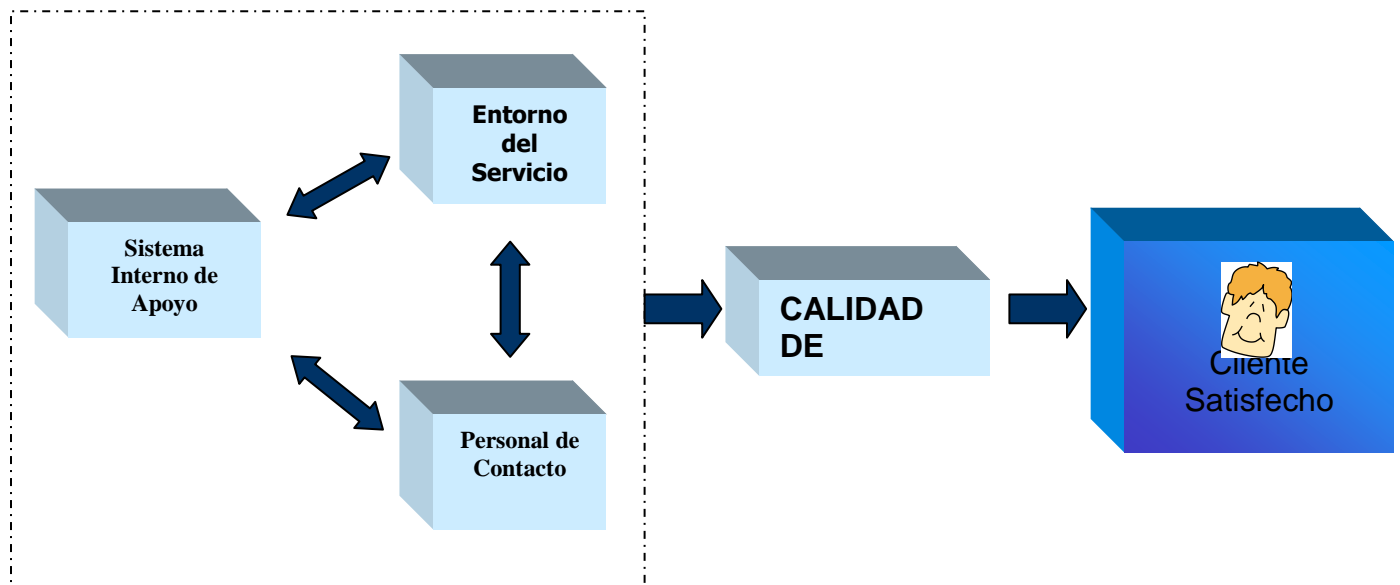
El modelo es la representación o el estándar de algo a ser hecho. Se pretende delinear el área de acción de manera que proporcione el alcance de una situación futura en el servicio de otorgación de créditos.

A continuación se estructura la capacidad de prestación de servicio al cliente, que posteriormente, de ser aplicada la presente propuesta, será llevada a la práctica mediante la prestación propiamente dicha.

El modelo del servicio de otorgación de créditos estándar que se utilizará como base para la propuesta es:

Figura N°4

Modelo para Brindar un Servicio de Calidad al Cliente en el Trámite de otorgación de créditos.



Sistema Organizativo -----

Fuente: Elaboración Propia

El nuevo proceso de para la otorgación de créditos busca infundir una actitud activa por parte de los empleados hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, tomando en cuenta que este último, es el aspecto primordial para la entidad.



Este servicio brinda satisfacción al cliente al ser evaluado en tres dimensiones diferentes:

- ✓ El output, el resultado del servicio es decir, la entrega del dinero en préstamo.
- ✓ Los elementos del servicio porque el cliente tiene relaciones directas con ellos.
- ✓ El proceso, el conjunto de interacciones necesarias para la fabricación del servicio.

Estas dimensiones representan las diferentes formas en las que el cliente puede conocer la organización de servicio en cuestión. Puesto que los servicios son experiencias, cada uno de los elementos proporciona indicios acerca de la naturaleza y la calidad del producto servicio.

## 5.8.2 *Elementos para el proceso de otorgación de servicio*

### 5.8.2.1 El cliente

El cliente de créditos de las Mutuales está representado por los asociados o ahorristas, que tienen necesidades de financiamiento, para vivienda, desarrollo u otros, por lo tanto, al momento de solicitar crédito en las Mutuales, requiere de un servicio eficiente y acorde con sus expectativas y necesidades.

### 5.8.2.2 Perfil del cliente del Servicio de créditos.

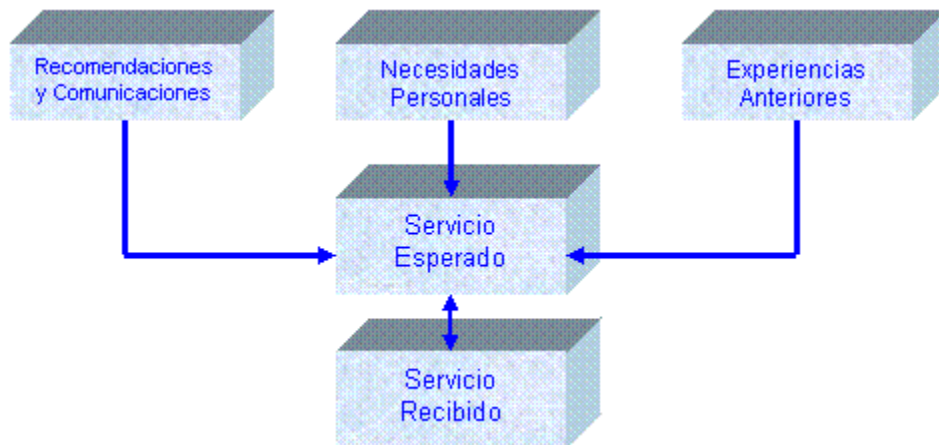
El cliente de préstamos de las Mutuales es un asociado-ahorrista que a la vez tiene necesidades de financiamiento, especialmente dirigidas a la vivienda (compra, construcción, refacción, anticrético, equipamiento, etc.), que acude a estas entidades porque las encuentra como instituciones accesibles y dirigidas a personas que pertenecen a un segmento socio económico medio alto, hasta medio bajo.

Los prestatarios de las Mutuales son personas que cuentan con una actividad dependiente o independiente que les genera un ingreso mensual y que a la vez les permite cumplir con sus obligaciones familiares y de financiamiento.

La utilización de este servicio, nace de una exigencia, es decir es estimulada por la necesidad de contar con recursos para adquirir una vivienda. Los clientes tienen ciertas expectativas que generalmente se generan a partir de:

- ✓ Las necesidades del prestatario, que de acuerdo con la investigación realizada para el proyecto son: agilidad, trato cordial, puntualidad, responsabilidad, consideración, seguridad y organización en la realización de su trámite.
- ✓ Los comentarios de otros clientes y personal de la misma entidad.
- ✓ Las comunicaciones públicas, es decir, por avisos difundidos por prensa, televisión, radio y otros medios de comunicación masiva.
- ✓ Las experiencias anteriores, cuando el cliente recurre a realizar la renovación de su crédito, ya cuenta con una visión previa.

Figura N°5  
El Servicio Recibido y el Servicio Esperado

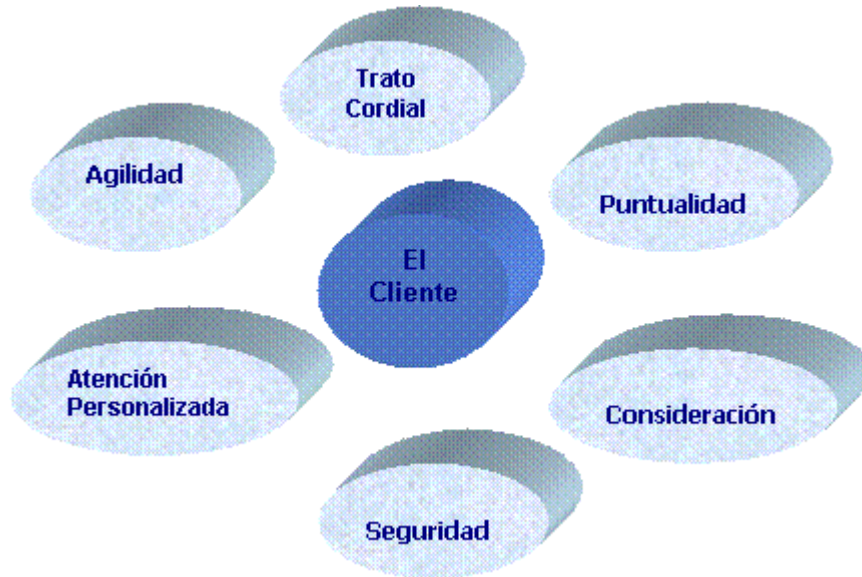


Fuente: Elaboración Propia.

El servicio esperado, se refiere al nivel de servicio que el cliente cree que puede y debe prestarse; el recibido es calificado una vez experimentado. El servicio adecuado es el que se considera aceptable, pero la calidad en el servicio no solo busca ser aceptable, sino cubrir o sobrepasar las expectativas del cliente.

Entonces, para brindar un servicio de calidad es necesario considerar lo que el cliente espera del servicio de otorgación de créditos, que se resumen en las cinco dimensiones estudiadas a lo largo del presente proyecto: fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, elementos tangibles y empatía. Al mismo tiempo estas cinco dimensiones se ven representadas en diversos aspectos que son mostrados en la figura siguiente.

Figura N°6  
Expectativas del Cliente



Fuente: Elaboración Propia

El nuevo servicio reducirá el tiempo de tramitación, es decir, será más agilizado debido a que el cliente es una persona que tiene múltiples ocupaciones y espera dedicar el menor tiempo posible a su procedimiento. Además de la agilidad, debe ponerse énfasis en la puntualidad, el nuevo servicio, cumple con el plazo convenido en la entrega del préstamo.

Por estas razones el nuevo servicio de otorgación de créditos requiere grandes y radicales cambios, que serán desarrollados en el curso de la propuesta.

Seguidos de estos dos aspectos de gran importancia, están el trato cordial y la consideración que merecen los clientes. Los cambios en las organizaciones, exigen la concientización y la preparación de todo el personal en orientación hacia el cliente, considerando a este último como el eje de la organización, a quien debe reconocerse sus derechos, necesidades e inquietudes, ya que la calidad en el servicio no está a cargo de los expertos, sino de toda la organización.

El cliente debe sentir tranquilidad y seguridad en la realización de su trámite, al confiar en una institución que le asegura responsabilidad, compromiso y rectitud en la ejecución de sus tareas.

### 5.8.2.3 El soporte físico

El montaje y funcionamiento del soporte físico implica diversos aspectos como la seguridad, el mantenimiento, las vías de circulación, las colas de espera, los materiales necesarios para el desarrollo de las funciones, las comodidades, la distribución, etc.

La fuerza más poderosa proviene del sistema de cómputo, el mismo que debe tener la capacidad, velocidad y funcionalidad necesarias para facilitar el trabajo a los empleados. Es así que las Mutuales podrán desarrollar sus actividades fluidamente logrando de esta manera brindar calidad de servicio y por consiguiente la satisfacción del cliente, propiciando que la entidad mantenga estándares, alentando una mayor participación de prestatarios por medio de la satisfacción respecto al servicio.

Figura N°7  
Soporte Físico



Fuente: Elaboración Propia

### 5.8.2.4 Puntos de Prestación del Servicio

Actualmente se presta el servicio de otorgación de créditos en oficinas Centrales, el proyecto propone que se habiliten y se otorguen las herramientas necesarias a las diferentes Agencias con que cuentan las Mutuales, para que los clientes puedan

tramitar sus solicitudes de crédito desde el lugar más conveniente para ellos, sin necesidad de trasladarse a las oficinas principales. De este modo también se lograría captar a un mayor número de clientes.

#### 5.8.2.5 Funcionalidad del espacio físico

##### a) Distribución del espacio físico.

El proyecto incluye la redistribución de los puestos de trabajo, componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones.

Es importante integrar los elementos materiales para crear un ambiente favorable a la naturaleza de trabajo y convertirlo en un factor de productividad, por lo mismo, se propone destacar los elementos más representativos para una adecuada utilización del espacio, mejorando las condiciones ambientales y la funcionalidad de las áreas laborales y de atención a los clientes.

Para el desarrollo de la distribución de los espacios físicos es importante tomar en cuenta los *aspectos organizacionales*, que a la vez tiene como factores importantes a:

- ✓ Las relaciones de trabajo entre las unidades que componen el servicio de otorgación de créditos, sistemas de información y canales de comunicación. Como se mencionó anteriormente, la relación de personas a personas es elemento clave en la calidad del servicio, por ello la distribución del espacio físico debe cuidar las relaciones internas permitiendo mejorar la atención al cliente interno, entre personas y departamentos.
- ✓ Naturaleza, volumen, frecuencia y modo del desarrollo de las funciones, el espacio entre escritorios, especialmente a los que acude mayor número de personas, debe facilitar la circulación de al menos tres personas para evitar conglomeración de gente.
- ✓ Debe permitir una adecuada supervisión del trabajo y la percepción de los posibles cambios de la estructura funcional que el servicio requiera, por lo que los jefes y superiores deben ubicarse en el mismo nivel en que se brinda el servicio de créditos.
- ✓ La ubicación de las áreas de atención al cliente en los lugares más accesibles, de modo que el cliente cuente con toda la comodidad y accesibilidad necesarias.

Por otro lado, buscando la homogeneidad y congruencia, la disposición del espacio físico requiere factores adicionales como:

- ✓ Integración total, una distribución que integra y coordina personas, equipos, máquinas y materiales para que funcione como una unidad total.
- ✓ Mínima distancia recorrida, que permita que los objetos, formas y materiales circulen lo menos posible, reduciendo la distancia que las personas tienen que transitar para realizar una actividad, contactar con otras personas o para utilizar servicios o equipos, por ello se propone un proceso reducido en el que el cliente tenga el mínimo número de contactos en el proceso del trámite.
- ✓ Flexibilidad, lo que permitirá que los ajustes y readaptaciones se realicen con un costo y molestia mínimos.

Considerando todos los aspectos arriba mencionados, se propone la redistribución de los ambientes

b) Ambiente físico.

La creación de un ambiente favorable de trabajo tanto para los empleados como para los clientes, comenzará dotando luz a cada entidad, se aconseja la luz difusa con preferencia iluminación directa.

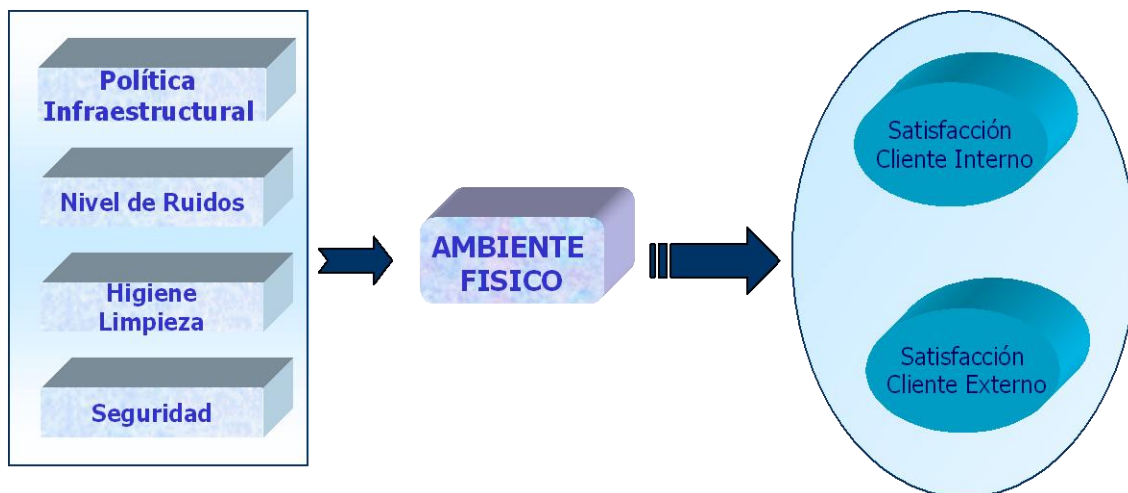
Por otra parte el color de las áreas de trabajo tienen efectos psicológicos, para el mejor desenvolvimiento de las tareas se recomienda cambiar los colores a ocre claro, beige, crema ya que producen sensación de calor y afectan positivamente a las personas.

La temperatura recomendable para el desarrollo de actividades administrativas está en el rango de 18-22 °C, permitiendo un ambiente adecuado de trabajo. Sería favorable que el aire sea renovado totalmente una vez por hora, mediante aparatos especiales de extracción de aire o instalaciones de acondicionamiento.

Se tomará en cuenta como factor de relevancia, el ruido ya que produce irritabilidad en las personas. Se tratará de evitar esta molestia principalmente en lugares de mayor afluencia de clientes.

Figura N°8  
Ambiente de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia



La imagen que la entidad pueda proporcionar hacia el cliente, puede estar relacionada con la higiene y limpieza que conserve, por esta razón es imprescindible que cada uno de los ambientes se encuentren aseados, de modo que el cliente se sienta a gusto y cómodo mientras dure su trámite.

La infraestructura debe proporcionar seguridad, no pueden existir áreas donde el cliente corra el peligro de lastimarse o sufrir alguna contrariedad. Se propone la utilización de pisos adecuados para alto tráfico de personas, barandas seguras y el cuidado de otros detalles.

c) Mobiliario y materiales de trabajo.

Es necesario tomar en consideración las necesidades de un mobiliario adecuado a los equipos para llegar al aprovechamiento máximo del espacio físico. El mobiliario también se relaciona con los lugares específicos de espera, donde se propone la ubicación de asientos distribuidos en los ambientes, que proporcionen comodidad al cliente.

Las instalaciones deberán contar con letreros claramente legibles y visibles en las diferentes dependencias de la entidad, los mismos orientarán respecto a las oficinas y departamentos.

d) Tecnología.

Básicamente, los sistemas de computación tienen como objetivo permitir trabajar en línea y conectados por una red, además de almacenar toda la información que se genere tanto en las funciones de colocaciones como en las de captaciones. En este sentido los Sistemas de cómputo contarán con la capacidad y las especificaciones necesarias para cumplir todo lo normado por las entidades rectoras de los servicios financieros.

Se propone también desarrollar o adquirir un programa de control de tiempos, cuya función principal debe ser contabilizar el tiempo de cada tarea realizada por cada funcionario que forma parte activa en el proceso de para la otorgación de créditos. Adicionalmente, este debe tener la capacidad de dar alertas del desarrollo del servicio, es decir, dar avisos de atrasos en las tareas con el fin de ejercer un mayor control sobre los empelados que presenten problemas o retrasos en el proceso de determinado crédito.

#### 5.8.2.6 El personal de contacto

Las personas que tendrán contacto directo con el cliente dentro lo que será el servicio de otorgación de créditos, además de contar con las especificaciones técnicas mínimas requeridas de acuerdo al cargo y cumplir con sus responsabilidades funcionales de manera eficiente, tendrán que ser capaces de otorgar una atención cordial, segura y confiable.

El perfil del personal que tenga contacto directo con clientes, deberán contemplar entre los requisitos mínimos características relacionadas a la atención al cliente, relaciones públicas, y en fin lo señalado en el cuadro siguiente:



Cuadro N°11  
**Perfil del personal de contacto**

ITEM	PERSONAL DE CONTACTO
Formación	Estudios a nivel profesional de acuerdo al cago
Conocimientos complementarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Computación</li> <li>✓ Relaciones Públicas</li> <li>✓ Atención al cliente</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atención al público</li> <li>✓ Actividades similares</li> </ul>
Características Personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buen carácter</li> <li>✓ Facilidad de palabra</li> <li>✓ Vocación de servicio</li> <li>✓ Predisposición para resolver problemas</li> <li>✓ Responsabilidad</li> </ul>
Habilidades Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Paciencia</li> <li>✓ Amabilidad</li> <li>✓ Respeto</li> <li>✓ Consideración</li> </ul>

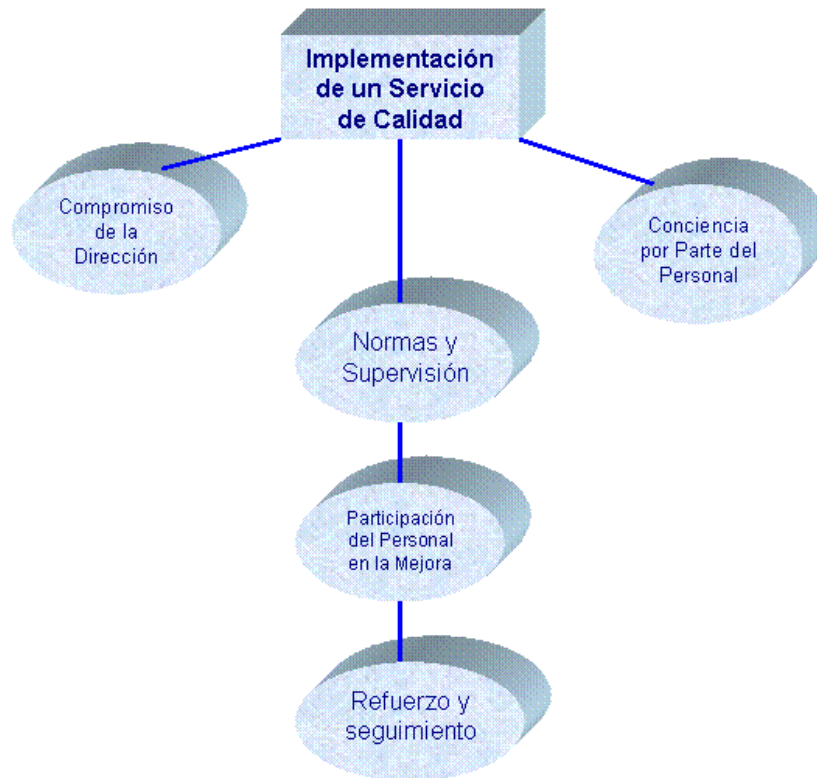
Fuente: Elaboración Propia

Para que el servicio se oriente hacia la calidad de servicios, debe contar con empleados convencidos sobre el concepto de un servicio superior, que requiere compromiso, comunicación, participación y confirmación. El personal debe sentirse involucrado en las actividades coherentes que persiguen ofrecer un servicio de calidad.

El compromiso y conciencia que debe adquirir el personal de contacto y también el de apoyo interno, debe iniciarse con el compromiso del nivel de dirección, como muestra el gráfico a continuación:

Figura N°9

Marco de actividades para la implementación de un servicio de calidad



Fuente: Elaboración Propia

El lanzamiento del proyecto orientado hacia la calidad del servicio, debe caracterizarse por ser un programa ofrecido a todo el personal, cuyo objetivo es conseguir un comienzo exitoso y exponer una forma diferente de hacer las cosas, los ejecutivos ocupan un primer plano y transmite el mensaje a todo el personal.

La orientación hacia la calidad del servicio prevalecerá o fracasará según la importancia que le conceda el nivel ejecutivo, por eso además de planificar y diseñar la puesta en práctica, debe infundir entusiasmo y responsabilidad en sus colegas y subordinados.

Concientizar al personal implica dar a conocer la necesidad de mejorar la calidad del servicio, esto a través de la comunicación y participación, hasta hacer del servicio un estilo de vida para todos los que trabajan en la organización.

El proceso de concientización implica “darse cuenta”, es decir, reconocer que hay cosas que suceden, aceptar los problemas, hacer un diagnóstico y tomar medidas apropiadas. Una vez superadas las resistencias y haber comprendido el problema y la necesidad del cambio, viene la etapa de decisión, que no es poner un objetivo y

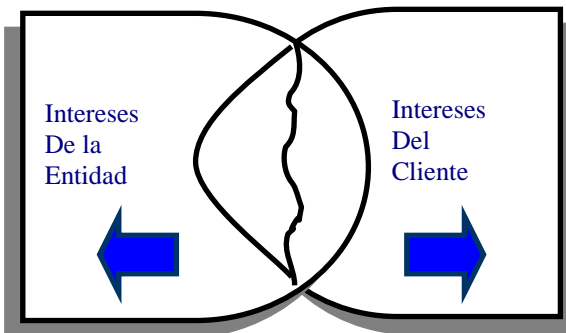
ya, es tomar la decisión de comenzar el cambio, de participar con entusiasmo y fe en las personas y en los que lo encabezan. Además es compromiso, es decir el personal de contacto debe hacerse responsable de las decisiones y tomarlas con firmeza, es formar parte de una actitud personal proclive al cambio. Finalmente el personal de contacto debe saber que las intensiones no bastan, la actuación es un paso firme y decidido de llevar a la práctica el cambio.

El personal de contacto refleja la imagen de cada institución, por lo tanto, es imprescindible que posea la habilidad de poder brindar un trato cordial y proporcione un sentimiento de fiabilidad al cliente. Además de poder brindar un trato cordial, debe poseer las habilidades necesarias para demostrar pleno dominio en lo que realiza, de modo que inspire en el cliente fe y confianza en que su trámite está en manos de personal bien entendido en sus tareas.

El personal de contacto debe servir al cliente, representar y defender los intereses de la entidad. Por esta razón como se muestra en la figura siguiente, debe defender estos intereses y contribuir a alcanzar los objetivos, aspecto imprescindible al momento de seleccionar el personal.

Figura N°10

Situación del Personal de *contacto*

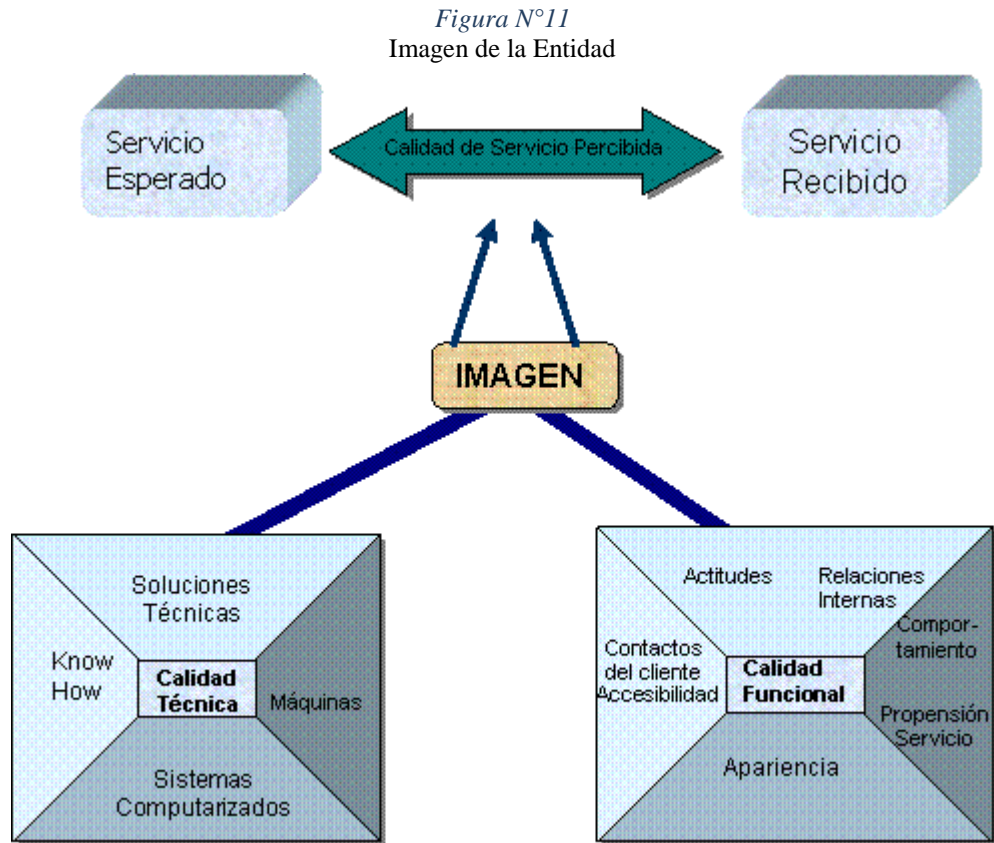


Fuente: Elaboración Propia

El personal de contacto se encuentra en la intersección de los intereses de la entidad y los del cliente, que a menudo tienen objetivos opuestos. Esta es una situación difícil de llevar y no todas las personas cuentan con las habilidades para cumplir con las tareas operacionales y relacionales a la vez. El personal de contacto debe efectuar cierto número de tareas precisas (calidad técnica), sin embargo debe

efectuar estas tareas en presencia, con la ayuda y para el cliente (calidad funcional). El problema entonces está en encontrar al empleado con el estilo del personal de contacto de acuerdo a sus funciones precisas y su responsabilidad.

Al contar con el personal idóneo y entendido tanto en las tareas técnicas como en las funcionales, como se muestra en la figura siguiente, se llega a mejorar la imagen de cada entidad.



Fuente: Elaboración Propia

La actitud del personal hacia el público, puede apoyar o poner en peligro la satisfacción del cliente, por eso los criterios de selección deben reflejar la necesidad de hacer del cliente, el eje de la organización. Además de conocimientos técnicos, el personal de contacto debe tener predisposición para atender con cordialidad al cliente, y este es un aspecto que no se encuentra ni se percibe con facilidad al momento de seleccionar el personal, porque muchas personas pueden parecer amables y cordiales, y no serlo en el desarrollo de su trabajo, en consecuencia por

ser un servicio de contacto elevado con el público, es un aspecto que requiere una delicada atención, por lo que se propone someter al personal a un período de prueba, para evaluar objetivamente su capacidad de atención al público.

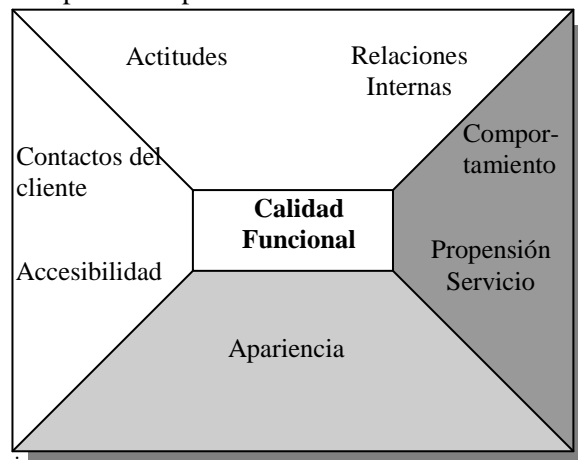
a) Capacitación.

La capacitación continua y permanente al personal debe ser considerada como una política en el servicio de otorgación de créditos, debiéndose tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Investigación de necesidades de capacitación en función a la evolución del mercado.
- ✓ Actualización de conocimientos del personal en el uso de nueva tecnología y nuevos métodos de trabajo.
- ✓ Concebir y definir de forma rigurosa y precisa el objeto y contenido tanto de lo operacional como de lo relacional.
- ✓ Desarrollo de programas que incluyen temas de actualización en el desarrollo de habilidades de trato al cliente, técnicas de contacto y atención.
- ✓ Uso de material audiovisual para facilitar la comprensión.
- ✓ Especialización y actualización periódica del personal de acuerdo a al cargo a ocupar.
- ✓ Evaluación del desempeño para posibles ascensos u otras recompensas o retiros del personal.

*Figura N°12*

Elementos para la Capacitación del Personal de contacto



Fuente: Elaboración Propia

La Calidad Funcional será la base en la que se fundamentará la capacitación en el personal de contacto, puesto que todo el trabajo que desarrollará lo hará con la participación directa del cliente. La figura anterior resume los aspectos en los que se debe poner especial atención al momento de capacitar al personal, como son:

- ✓ Contactos del Cliente, es decir, la frecuencia en la que el cliente acuda al funcionario para recibir el servicio o algún tipo de orientación.
  - ✓ Accesibilidad, el funcionario debe tener la predisposición necesaria para atender o resolver los problemas del cliente.
  - ✓ Apariencia, la imagen o presencia del personal debe reflejar confianza y seguridad de que el trámite se encuentra en manos de alguien responsable y respetuoso.
  - ✓ Propensión al servicio, se deberá inculcar entusiasmo y una actitud positiva para mantener una relación cordial con el cliente.
  - ✓ Comportamiento, será necesaria la evaluación del comportamiento del funcionario en el desempeño de su cargo y en las relaciones interpersonales internas y externas.
  - ✓ Relaciones Internas, se deberá buscar la conformación de equipos de trabajo con actitud activa hacia la satisfacción del cliente.
- b) Los valores, las actitudes y la satisfacción del personal.

Luego de contar con el personal adecuado, es decir luego de una cuidadosa selección y una apropiada capacitación, es importante tomar en cuenta los valores del personal, ya que establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación.

Los valores representan las convicciones básicas de que un modo de conducta o un estado final de existencia es preferible a otro y llevan al individuo a realizar juicios de lo que cree que es correcto, bueno o deseable. Por lo tanto entre los valores a tomar en cuenta en el personal que conformará el nuevo servicio de otorgación de créditos están: la sensación de logro, el respeto, la igualdad, la honradez, etc.

Por otro lado, las actitudes son afirmaciones evaluativas en relación con algo, reflejan la forma en que uno se siente a cerca de algo. El personal puede tener una actitud favorable hacia el trabajo al sentirse a gusto en él.

El presente proyecto toma en cuenta las actitudes del personal, especialmente las referidas a:

- ✓ Satisfacción con el puesto, debido a que una persona que se encuentra satisfecha en su lugar de trabajo refleja actitudes positivas hacia él; un servicio de calidad hacia el cliente requiere de personal con actitudes positivas, que produzca en el cliente la seguridad de que los miembros de la entidad se encuentran complacidos en su lugar de trabajo y que por lo tanto tienen una actitud positiva hacia él.
- ✓ Involucramiento con el puesto, es decir el grado en que la persona se involucra psicológicamente con el puesto y considera que su participación es importante en la organización. Como se muestra y se explica en la figura N°9, el personal debe tener una participación activa en el proceso del cambio hacia la calidad en el servicio, por lo tanto debe sentirse involucrado y elemento participe del proceso.

- ✓ Compromiso organizacional, es decir el grado en que el personal debe involucrarse con la organización y sus metas, porque la calidad en el servicio no es trabajo del nivel ejecutivo ni de un departamento en particular, sino de todo los miembros de la Institución y esta debe ser su meta principal en el proceso del cambio.

La satisfacción en el puesto es un concepto complejo y a la vez importante para la organización, porque el puesto de una persona además de las actividades obvias que debe realizar, implica interacción con sus colegas, jefes y subordinados, el cumplimiento de reglas y políticas de la organización, aceptar las condiciones de trabajo, etc. La satisfacción con el puesto puede estar determinada por diferentes factores, algunos ya mencionados, sin embargo debe prestarse especial atención a los siguientes aspectos:

- ✓ Que sea un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, es decir que brinde la oportunidad de desarrollar las habilidades y capacidades propias de la persona, le ofrezca variedad de tareas, libertad y retroalimentación.
- ✓ Recompensas equitativas, es decir que el personal debe sentir seguridad en el puesto relacionado con un pago justo, al nivel de las habilidades individuales y del nivel de sueldos general.
- ✓ Condiciones de trabajo que colaboren al buen desempeño de sus actividades, es decir, que los ambientes de trabajo y las comodidades con las que cuente el personal puede facilitar o dificultar el buen desarrollo de las funciones.
- ✓ Relaciones interpersonales, contar con compañeros amigables y comprensivos.
- ✓ Finalmente, el ajuste entre la personalidad del funcionario y su ocupación puede dar como resultado satisfacción.

La satisfacción en el puesto llevará a un menor nivel de ausentismos y rotaciones en los puestos y por consiguiente a una mayor productividad de los funcionarios.

### **5.8.3 Proceso para el nuevo servicio de otorgación de créditos.**

El nuevo proceso, pretende reducir al mínimo el número de contactos entre el cliente y el trámite, y por consiguiente el tiempo de duración, por esta razón son necesarias modificaciones concretas en el proceso. A continuación se explican los pasos del proceso externo del Trámite de otorgación de créditos.

Es importante considerar que para llevar a cabo el nuevo proceso crediticio para este caso será necesario realizar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Contabilizar y definir los tiempos de cada paso del proceso y posteriormente formalizarlos, es decir incluirlos en los Manuales de Políticas de crédito de cada institución y hacerlos conocer al personal involucrado en forma escrita.
- ✓ Crear dos subprocesos separados en el proceso de otorgación de créditos, uno llamado front office y el otro back office. Esto ayudará en gran medida a agilizar el trámite, puesto que habrá personal que estará íntegramente dedicado a atender al cliente de la mejor forma posible (personal del front office) y habrá personal que trabajará internamente en el análisis de las solicitudes de crédito (personal del back office).

#### 5.8.3.1 El Flujo de trabajo externo.

**Cuadro N°12**  
**Flujo de Trabajo Externo**

N°	ACTIVIDAD	N° PERSONAS EN CONTACTO	TIEMPO PROMEDIO	DESCRIPCIÓN
0	Entrega de documentos personales para la solicitud de crédito	1 (Oficial de crédito / Encargado de Agencia)		El cliente ya tuvo conocimiento de los requisitos mínimos y acude a la Mutual para hacer entrega de los documentos personales requeridos.
1	Llenado de pre evaluación de crédito	1 (Oficial de crédito / Encargado de Agencia)	20 min	El oficial de créditos llena el formulario electrónico con los datos económicos del cliente y los adjunta a los documentos.
3 <sup>a</sup>	Requerimiento de la documentación personal y de la garantía (en fotocopias)	1 (Oficial de crédito / Encargado de Agencia)	10 min	Se comunica con el cliente para solicitar la documentación personal y de la garantía para continuar trámite.
16	Requerimiento de la documentación originas de la garantía	1 (Oficial de crédito / Encargado de Agencia)	1 día	Una vez aprobado el crédito se solicita al cliente la presentación de los documentos originales faltantes.
20B	Firma de Minuta y Protocolo	1 (Notario)	1 día	Tarea Paralela a la 20 <sup>a</sup> El cliente acude a dar lectura y firmar Minuta de préstamo y su Protocolo
24	Entrega de protocolo firmado al cliente	1 (Asistente Legal)	½ día	Llama al cliente para hacerle entrega del protocolo para que éste lo inscriba en DRR
25	Recepción del protocolo	1 (Asistente Legal)	10 min	El cliente trae el protocolo inscrito en DRR y se revisa la constitución de la hipoteca
29	Desembolso del crédito	1 (Asistente de cartera)	20 min	Desembolsa los fondos otorgados en préstamo

Fuente: Elaboración Propia

Tiempo total de duración 2 días y medio.

#### 5.8.3.2 Sistema interno de apoyo



La parte no visible juega de igual forma, un papel importante en el logro de los objetivos, el proceso y el personal interno.

Flujo de proceso interno

Se encuentra conformado por las actividades, pasos y funciones que se cumplen internamente para que el servicio sea proporcionado en forma correcta y que no son percibidas por el cliente. El proceso interno se reducirá en el número de pasos a seguir, lo que logrará un nuevo proceso de servicio más seguro y confiable.

### **Cuadro N°13**

#### Flujo de Trabajo Interno

N°	ACTIVIDAD	N° PERSONAS QUE INTERVIENEN	TIEMPO PROMEDIO	DESCRIPCIÓN
2	Pre aprobación del crédito	1 (Jefe de créditos)	30 min	Analiza la información y documentación enviada por el oficial de créditos. Si esta está conforme asigna un analista de crédito.
3B	Solicitud de informes técnicos y legales	1 (Oficial de crédito / Encargado de Agencia)	10 min	Una vez que tiene la documentación COMPLETA solicita informes a los departamentos legal y técnico.
4	Revisión de la documentación y elaboración de informe	1 (Abogado)	1 día	(Tarea paralela a la (6) Realiza la revisión de la documentación legal de la garantía y del cliente y elabora un informe legal
5	Asignación de valuador técnico	1 (Encargado Dpto. Técnico)	10 min	Asigna y entrega la documentación técnica al valuador.
6	Elaboración del avalúo	1 (Valuador)	1 día	Tarea paralela a la (4) Realiza la revisión de la documentación técnica de la garantía y elabora un informe técnico o avalúo
7	Validación del avalúo	1 (Encargado Dpto. Técnico)	½ día	Revisa y valida el informe presentado por el valuador técnico
8	Revisión del avalúo e informe legal Elaboración de informe de crédito	1 (Analista de crédito)	1 día	Recibidos y revisados los informes técnico y legal, elabora un informe de la solicitud, los clientes y las garantías.
9	Evaluación de la solicitud de crédito	1 (Jefe de créditos)	1 día	El jefe de créditos evalúa la solicitud de crédito
10	Evaluación de la solicitud de crédito	1 (Oficial de Riesgos)	1 día	Se evalúan las condiciones del crédito, capacidad de pago y situación de las garantía si estas cumplen las políticas establecidas.
11	Evaluación de la solicitud de crédito	1 (Subgerente de Riesgos)	1 día	Evalúa y opina sobre la solicitud de crédito y las observaciones emitidas por el oficial de riesgos.
12 13 14 15	Evaluación de la solicitud de crédito	Depende de la instancia de aprobación	Hasta 4 días	La solicitud de crédito, dependiendo del monto solicitado, evaluado y aprobado o rechazado por la instancia correspondiente.
17	Verificación de la documentación original y de la aceptación del seguro de desgravamen	1 (Abogado)	½ día	Revisa la documentación de la garantía, la aceptación del seguro de desgravamen y envía al asistente
18	Elaboración del documento de préstamo	1 (Asistente Legal)	½ día	Elabora el documento de préstamo

				de acuerdo a las condiciones citadas en el acta de aprobación.
19	Revisión de la Minuta y firma	1 (Abogado)	½ día	Revisa las condiciones reflejadas en la Minuta, firma y envía a Notario.
20A	Elaboración de Minuta	1 (Notario)	1 día	Transcribe la minuta de préstamo y lo protocoliza
21	Recepción del Protocolo y cotejo de información	1 (Asistente Legal)	½ día	Recepciona y coteja los datos del Protocolo y envía a firmas
22	Firma del Subgerente Comercial	1 (Subgerente Comercial)	½ día	Firma Protocolo de préstamo
23	Firma del Gerente General	1 (Gerente General)	½ día	Firma Protocolo de préstamo
26	Ingreso de la información en el SFI	1 (Asistente de créditos)	½ día	Se ingresa la información del cliente, el préstamo y la garantía en el Sistema.
27	Revisión de la información y elaboración del desembolso	1 (Asistente de Cartera)	30 min	Revisa los datos llenados por el asistente de créditos y elabora el desembolso
28	Revisión del comprobante, cheque y firmas	1 (Encargada de cartera)	30 min	Revisa el comprobante de desembolso y las firmas de los cheques.
30	Registro de documentos y archivo de carpeta	1 (Encargado de Catastro)	30 min	Registra los documentos y archiva la carpeta del crédito.

Fuente: Elaboración Propia

Tiempo total de duración 15 días hábiles.

Tiempo total en el proceso 17 días y medio, más 15 días en el registro de la hipoteca en DRRR, se tiene un tiempo óptimo de 30 días hábiles.

#### 5.8.3.3 Personal interno

Al igual que el personal de contacto directo el perfil del personal interno se basará en las actividades y tareas que requiera el puesto y será definido por el Subgerente del área correspondiente y el departamento de Recursos Humanos.

En el caso del personal interno, al igual que para el de contacto, se realizará la selección de acuerdo a la necesidad de habilidades físicas e intelectuales para el desarrollo de las funciones en cada puesto a ocupar.

### 5.8.4 Retroalimentación del proceso

#### 5.8.4.1 Obtención de la información

La obtención de información será el primer paso para la evaluación del nuevo proceso, las fuentes de información serán las siguientes:

- a) **Quejas y sugerencias del cliente interno y externo de la entidad**
- b) **Evaluación del desempeño de los funcionarios.**
- c) **Aplicación de focus group a grupos de clientes tanto externos como internos.**
- d) **Estadísticas de la evolución de las actividades de la entidad.**
- e) **Problemas por parte del proceso interno.**
- f) **Información del medio ambiente.**

- a) Quejas y sugerencias del cliente interno y externo

Se recibirán las quejas de los clientes por vía oral y escrita, a través de la utilización de formularios dispuestos en áreas claves de la entidad, los que deberán estar a disposición tanto del cliente interno como del externo.

Por vía oral, actualmente se dispone de la unidad SARC (Servicio de atención y reclamos del cliente), donde el cliente puede acudir en caso de presentarse algún inconveniente al momento de realizar el trámite, el personal en esta área, además de estar capacitado para la atención al cliente deberá estar preparado para comunicarse en idiomas nativos, con el fin de comprender de la mejor manera posible al cliente. Es así, que el cliente se sentirá más seguro de que su problema será solucionado. Cabe recalcar el hecho de que el personal tendrá que demostrar la mayor predisposición posible para atender las quejas y sugerencias del cliente.

- b) Evaluación del desempeño de los funcionarios

Se propone que la evaluación se la haga de acuerdo al desenvolvimiento del funcionario en su puesto de trabajo. En cuanto al personal en contacto, se medirá su productividad de acuerdo al número de clientes atendidos, número de quejas recibidas por parte del cliente, la organización que muestre al momento de realizar sus actividades, trato que brinde al cliente interno y externo.

Por otro lado, se medirá el rendimiento de cada funcionario en base al cumplimiento de sus objetivos y al grado de satisfacción de los demás sobre el trabajo que desempeña. Adicionalmente, deberán formularse políticas de motivación, incentivos o sanciones.

c) Aplicación de focus group a grupos de clientes externos e internos

Los focus group se aplicarán a un número determinado de personas, los mismos tendrán que detectar los problemas que enfrenta el cliente al momento de la realización del trámite de su solicitud de crédito. Se realizará una guía estructurada que de dirección a la recolección de información fundamental que ayude a la mejora del servicio de identificación.

Se sugiere la aplicación del focus group a personas que hayan recibido fondos en préstamo recientemente y que requieran un refinanciamiento o ampliación de su crédito en un corto período de tiempo, de esta manera deberán estar en contacto nuevamente con el proceso contribuyendo con experiencias diferentes y mayores percepciones.

d) Estadísticas de la evolución de las actividades de la entidad.

Las estadísticas se realizarán de acuerdo al número de créditos otorgados. Por otra parte se podrá extraer el número de quejas y sugerencias provenientes de los formularios y otros datos afines que coadyuven al mejoramiento del servicio.

Estos datos servirán principalmente para planificar y prever la necesidad de recursos humanos, materiales y financieros.

e) Problemas del proceso interno.

En este punto se considerará la funcionalidad de la infraestructura, ya sea por simple observación o a través de la contratación de personas expertas en el tema.

Así mismo se revisará la cantidad de material utilizado para identificar las necesidades de dotación del mismo. Con el fin de no interferir en el desarrollo del trabajo de los empleados y de esta manera contribuir a la satisfacción del cliente.

El personal interno se someterá a una evaluación similar a la del personal de contacto. Por otro lado se obtendrá información acerca del funcionamiento de los equipos computarizados, aspecto de mucha importancia por que de acuerdo a este se sostiene todo el proceso de almacenamiento de datos. Transcurrido un

determinado período de tiempo después de la implantación del modelo, se verá la efectividad de los diferentes sistemas informatizados utilizados.

f) Información del medio ambiente.

Se capturará información proveniente de la normativa emitida y entidades relacionadas como: la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, el Banco Central de Bolivia y otros.

g) Procesamiento de la información.

Para el procesamiento de la información se procederá a la clasificación de los datos en causas y problemas, los problemas se subclasificarán en: de solución inmediata y de solución secundaria. Por otra parte se subdividirán de acuerdo a los elementos del modelo de servucción: soporte físico, personal de contacto y sistema interno de apoyo. Para este propósito se pretende la utilización de la siguiente matriz:

*Cuadro N°14*  
Procesamiento de la información

ELEMENTOS DEL MODELO	CAUSA	SOLUCIÓN INMEDIATA	SOLUCIÓN SECUNDARIA	NIVEL ORG.
Personal de contacto				
Soporte Físico				
Sistema interno de apoyo				

Matriz que ayudará a la determinación de los niveles de importancia para la toma de decisiones en el tiempo de resolución de problemas.

#### 5.8.4.2 Emisión de resultados y solución de problemas

Los resultados obtenidos estarán inscritos en la matriz anteriormente descrita, la que servirá como base para la toma de decisiones en función al grado de importancia, nivel organizacional al que corresponde la causa o el problema, y específicamente el elemento del proceso sobre el que tiene efecto.

El nivel ejecutivo deberá ayudar en la puesta en marcha de las posibles soluciones descritas en el punto anterior.

#### 5.8.4.3 Control y seguimiento

De acuerdo a las soluciones aplicadas se realizará un seguimiento de las medidas correctivas, buscando el mejoramiento continuo del proceso.

#### 5.8.4.4 Indicadores de la Calidad en los Servicios

La evaluación de la calidad del servicio se realizará a través de indicadores cuantitativos, cualitativos, propios del servicio y cuantitativos del servicio. La evaluación se basará principalmente en las quejas y sugerencias del cliente, para lo cual se propone la utilización de formularios ubicados en cada punto de contacto con el cliente que después de llenados podrán ser depositados en buzones distribuidos en lugares estratégicos. Por otra parte se recibirán quejas verbales en el mostrador de informaciones.

El cliente interno podrá realizar sus quejas acudiendo a su inmediato superior, además se proponen reuniones periódicas en las que el personal tenga la oportunidad de realizar sus reclamos.

Se deben hacer evaluaciones periódicas del equipo y las instalaciones tecnológicas para conocer si se hace un uso adecuado de sus capacidades, todo esto con el objetivo de conocer la opinión de los clientes, sean estos internos o externos, y poder satisfacer sus necesidades.

Los posibles indicadores de la calidad del servicio podrían ser:

Cuadro N°15  
Indicadores de calidad del servicio

Indicadores	Item	Unidad de medida
Cuantitativos	✓ Períodos de Espera	Horas
	✓ Solución de Problemas	Número de problemas resueltos
	✓ Tiempo de entrega	Días
	✓ Retrasos	Horas – Días
Cualitativos	✓ Cortesía	Quejas y Sugerencias
	✓ Seguridad en el servicio	
	✓ Confianza	
	✓ Higiene del ambiente	
Propios del Servicio	✓ Confort	Horas – Días Número de problemas resueltos Quejas y sugerencias
	✓ Duración del Proceso	
	✓ Capacidad de Respuesta	
	✓ Personas que intervienen en el servicio	
	✓ Reclamaciones	

Cualitativas del Servicio	✓	Comunicación funcionario	Cliente	-	Quejas del cliente interno y externo
	✓	Información adecuada			Número de trámites efectivamente realizados
	✓	Competencia de las personas			Número de retiros del personal
	✓	Fiabilidad del servicio			Número de errores cometidos por el personal
	✓	Satisfacción mutua alcanzada			

Fuente: Elaboración Propia

## 5.9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mejorar el servicio de otorgación de créditos trae consigo beneficios múltiples, entre los principales:

- ✓ Asegurará el futuro de cada institución, porque como es conocido, la cartera de créditos de una institución financiera es su principal negocio, por lo tanto mientras mayor y mejor administrada sea la misma, mayores serán las posibilidades de crecimiento y sobrevivencia.
- ✓ Reducirá gastos innecesarios, porque el hacer las cosas dos o más veces, el enmendar o arreglar los errores, el realizar pasos innecesarios o no imprescindibles, produce gastos innecesarios, hacer las cosas bien a la primera vez y mejorarlas constantemente, es cuestión de calidad.
- ✓ Mejorará el servicio al cliente interno, ya que el contar con un proceso definido, ágil y seguro, posibilitará la conservación de mejores relaciones interpersonales dentro cada Institución. La relación persona a persona es elemento clave en la calidad del servicio, por ello deben cuidarse las relaciones internas, mejorar la atención al cliente interno, entre personas y departamentos.
- ✓ Mejorará el servicio al cliente externo, las entidades financieras deben prestar servicios con calidad y efectividad, porque la calidad o no-calidad, está relacionada con la forma en que la persona es atendida y por la satisfacción de sus necesidades.
- ✓ Mejorará la imagen de cada entidad. Para dar imagen de calidad uno debe implantar servicios de calidad, hacer las cosas bien y mejorarlas continuamente.