



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DIAGNÓSTICO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA
CALIDAD EN UNA EMPRESA DE CRÉDITOS Y COBROS**

SUSTENTADO POR:

**REYNA FABIOLA RODRÍGUEZ CANALES
SILVIA NINOSKA HERNÁNDEZ VILLALOBOS**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
INTEGRADOS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2024



FACULTAD DE POSTGRADO

DIAGNÓSTICO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN UNA EMPRESA DE CRÉDITOS Y COBROS

RESUMEN

El sistema de gestión de la calidad propuesto se basa en la ISO 9001:2015 que significa "Organización Internacional de Normalización" (International Organization for Standardization, en inglés), buscando optimizar los procesos organizacionales mediante la estandarización, lo que resultará en una mayor rentabilidad y en la satisfacción del cliente. Esta norma permite establecer un marco que puede adaptarse a diversas empresas de servicios, promoviendo la mejora continua.

Este diagnóstico se centra en la implementación de un sistema de gestión de la calidad en una empresa de crédito y cobro la que llamaremos XYZ, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y generar beneficios tangibles para la organización. Aunque la certificación ISO está en auge a nivel global, en Honduras aún son pocas las empresas de servicios que optan por establecer un sistema de gestión, y menos aun las que se certifican bajo la norma ISO 9001:2015.

Se recomienda la implementación de este diagnóstico para alcanzar un nivel óptimo de estandarización en los servicios y procedimientos clave identificados por la organización. Es esencial fomentar una cultura de compromiso que involucre desde la alta dirección hasta todos los niveles jerárquicos, a través de cambios operativos, capacitación, gestión del riesgo y documentación. Así, se podrá asegurar el éxito en la implementación del sistema de gestión de la calidad.

Palabras Claves: ISO 9001-2015, Sistema de gestión, Estandarización, Alta dirección.



GRADUATE SCHOOL

DIAGNÓSTICO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN UNA EMPRESA DE CRÉDITOS Y COBROS

REYNA FABIOLA RODRÍGUEZ CANALES

SILVIA NINOSKA HERNÁNDEZ VILLALOBOS

ABSTRACT

This diagnostic focuses on the implementation of a management system in a credit and collection company, with the objective of improving the quality of the services offered and generating tangible benefits for the organization. Although ISO certification is booming globally, in Honduras there are still few service companies that choose to establish a management system, and even fewer are those that are certified under the ISO 9001:2015 standard.

The diagnostic management system is based on ISO 9001:2015, seeking to optimize organizational processes through standardization, which will result in greater profitability and customer satisfaction. This standard allows establishing a framework that can be adapted to various service companies, promoting continuous improvement.

The implementation of this diagnostic is recommended to achieve an optimal level of standardization in the key services and procedures identified by the organization. It is essential to foster a culture of commitment that involves senior management and all hierarchical levels, through operational changes, training, risk management and documentation. Thus, success in the implementation of the management system can be ensured.

Keywords: Management system, Standardization, Senior management.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi Señor Jesús, quien siempre me acompaña y me brinda la sabiduría y humildad necesaria para culminar mis proyectos. A través de sus enseñanzas me guía e infunde confianza para sentirme exitosa en cada paso que doy.

A mis padres Reyna Isabel Canales y Germán Adolfo Rodríguez quienes han sido mi fuente de inspiración y apoyo en cada uno de mis logros.

En cada etapa de mi vida aspiro que se sientan orgullosos de mí.

Reyna Fabiola Rodríguez Canales

A Dios mi roca fuerte y Señor de Señores dedico este trabajo, ya que por su gracia he sido bendecida en todos los aspectos de mi vida, derramando su sabiduría sobre mi para lograr con honores la culminación de esta etapa.

A mis padres, hermano, familiares, amigos y si a ti también les dedico este nuevo título en mi carrera profesional.

Silvia Ninoska Hernández Villalobos

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi Padre celestial por cada experiencia vivida y por permitirme alcanzar este logro. A todas las personas que han estado involucradas en este camino, les agradezco sinceramente: a mi familia y seres amados por su incondicional apoyo y confianza.

En especial, rindo homenaje a mi madre, que ahora brilla desde el cielo. Le agradezco por enseñarme la valentía, la seguridad y la determinación necesaria para completar mi maestría, incluso en los momentos de duda. Siempre llevaré en mi corazón las valiosas lecciones que me dejó y su ejemplo.

Reyna Fabiola Rodríguez

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de cumplir con el sueño de obtener el reconocimiento de máster.

Agradezco a mi mami y mi papi por su apoyo para lograrlo, a mi hermano por su amabilidad de transportarme los días de clase para poder estar a tiempo.

A mis amigos de maestría Milagro Gámez y Cesar Andino por ser un equipo formidable durante el desarrollo de las actividades, juntos nos maximizamos como personas y profesionales. Los quiero mucho.

Jhonnathan Domínguez gracias por mostrarme el verdadero valor del conocimiento.

A ti por motivarme a ser mejor cada día y por exigirme el 110% del esfuerzo sabiendo que iba dar el 1000 x 1000. Te amo.

Silvia Ninoska Hernández Villalobos

Índice de Contenido

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
DEDICATORIA	9
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1 INTRODUCCIÓN	16
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	19
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO	22
1.4 JUSTIFICACIÓN	23
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	25
2.1 CONCEPTUALIZACIÓN	39
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	45
2.3 MARCO LEGAL	57
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	64
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	64
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	65
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	67
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLE	68
3.1.4. HIPÓTESIS	71
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	71
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	72
3.3.1 POBLACIÓN	79
3.3.2 MUESTRA	79
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO	80
3.3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS	81
3.3.5 UNIDAD DE RESPUESTA	81
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	81
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	83
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO	85
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	86
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	86

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	92
4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS	92
4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO	97
4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS	98
5.1 CONCLUSIONES.....	99
5.2 RECOMENDACIONES.....	102
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	103
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	103
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	103
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	104
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	106
6.4.1 DESCRIPCIÓN.....	106
6.4.2 DESARROLLO.....	110
6.4.3 FASE DE ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y DISEÑO DE LA PROPUESTA	111
6.5 PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA	134
6.5.1 OBSERVACIONES A CONSIDERAR EN LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	138
6.6 MEDIDAS DE CONTROL	139
6.7 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA	142
6.8 CRONOGRAMA DE SOSTENIMIENTO DEL SGC Y PRESUPUESTO.....	148
6.9 VIABILIDAD	149
6.10 COMUNICACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA	150
6.11 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA....	151
BIBLIOGRAFÍA.....	164

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Análisis FODA</i>	27
Tabla 2 <i>Análisis PESTEL</i>	32
Tabla 3 <i>Marco Legal Hondureño de la Actividad Crediticia</i>	63
Tabla 4 <i>Matriz Metodológica</i>	66
Tabla 5 <i>Matriz de Operacionalización de Variables Independientes</i>	69
Tabla 6 <i>Matriz de Operacionalización de Variable Dependiente</i>	70
Tabla 7 <i>Resumen de Actividad</i>	78
Tabla 8 <i>Método Cuantitativo</i>	82
Tabla 9 <i>Fuentes Primarias</i>	83
Tabla 10 <i>Fuentes Secundarias</i>	85
Tabla 11 <i>Selección de Colaboradores</i>	87
Tabla 12 <i>Metodología de Evaluación</i>	88
Tabla 13 <i>Resultados Cuantitativos</i>	93
Tabla 14 <i>Evaluaciones de Desempeño</i>	96
Tabla 15 <i>Criterios de Compensación Salarial e Incentivos</i>	108
Tabla 16 <i>Indicadores para la fase de implementación de la propuesta</i>	110
Tabla 17 <i>Evaluación del SGC en la Empresa XYZ</i>	127
Tabla 18 <i>Resultado de Implementación del SGC en la Empresa XYZ</i>	128
Tabla 19 <i>Descripción de los Requisitos del SGC y Documentos Relacionados</i>	133
Tabla 20 <i>Planificación de Actividades</i>	138
Tabla 21 <i>Observaciones para la Implementación</i>	138
Tabla 22 <i>Indicadores para la fase de Sostenimiento del SGC</i>	139
Tabla 23 <i>Cronograma de implementación y presupuesto fase1</i>	143
Tabla 24 <i>Cronograma de implementación y presupuesto fase 2</i>	145
Tabla 25 <i>Cronograma de sostenimiento y presupuesto</i>	148
Tabla 26 <i>Concordancia de los Segmentos de la Tesis con la Propuesta</i>	152

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Ciclo de Deming.</i>	51
Figura 2. <i>Componentes de un FODA</i>	53
Figura 3. <i>Etapas de un análisis FODA.</i>	53
Figura 4. <i>Esquema de Variables de Estudio</i>	67
Figura 5. <i>Diseño de la investigación.</i>	74
Figura 6. <i>Comunicación y socialización de la propuesta</i>	150

Índice de Gráficos

Gráfico 1. <i>Esquemas de Pago Fuente: Elaboración Propia</i>	93
Gráfico 2. <i>Esquemas de Pago Fuente: Elaboración Propia</i>	93
Gráfico 3. <i>Capacitación y Desarrollo Fuente: Elaboración Propia</i>	94
Gráfico 4. <i>Diagnóstico de la Situación Actual Fuente: Elaboración Propia</i>	94
Gráfico 5. <i>Diagnóstico de la Situación Actual Fuente: Elaboración Propia</i>	94
Gráfico 7. <i>Tolerancia al Cambio en Cobros Fuente: Elaboración Propia</i>	96
Gráfico 6. <i>Cumplimiento en Cobros Fuente: Elaboración Propia</i>	96
Gráfico 9. <i>Cumplimiento de Créditos Fuente: Elaboración Propia</i>	96
Gráfico 8. <i>Tolerancia al Cambio en Créditos Fuente: Elaboración Propia</i>	96
Gráfico 10 <i>Cumplimiento Total del SGC en la empresa XYZ / Fuente: Elaboración Propia</i>	128

Índice de Anexos

Anexo 1 <i>Carta de Compromiso para Asesoría Temática</i>	153
Anexo 2 <i>Nota Metodológica Aclaratoria Sobre el Muestreo Aplicado</i>	155
Anexo 3 <i>Encuesta de Percepción sobre la Gestión de la Calidad en las Áreas de Créditos y Cobros</i>	157
Anexo 4 <i>Tabulación de Encuestas</i>	159
Anexo 5 <i>Formato de Evaluación de Desempeño Actual</i>	160
Anexo 6 <i>Formato de Evaluación de Desempeño – Enfoque SGC</i>	161
Anexo 7 <i>Formato de Entrevista Semiestructurada Aplicada a Supervisores</i>	162
Anexo 8 <i>Listado de Personas Entrevistadas</i>	163

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Es fundamental abordar este tema, ya que actualmente el nivel de satisfacción de los consumidores es fundamental para construir relaciones duraderas y empresas exitosas. (Rosario & Casaca, 2023)

Que aún no existen grandes empresas de créditos y cobros que sean reconocidas que hayan implementado un Sistema de Gestión de la Calidad de manera formal en Honduras para mejorar la satisfacción de los clientes es alarmante y por ende un tema a ser tratado ya que, a pesar de la relevancia de la calidad en la prestación de servicios, este aspecto no se ha convertido en un factor competitivo decisivo. Es por ello, por lo que se lleva a cabo el siguiente proyecto.

1.1 INTRODUCCIÓN

La globalización es un factor importante en todas las organizaciones, como consecuencia de esto, las empresas buscan implementar estrategias y planes de acción para poder ajustarse a los distintos cambios que surgen, con el fin de no quedar relegadas por las exigencias de sus mercados, y por sus competidores.

Una manera de aumentar la competitividad de una empresa es aumentando los niveles de calidad del producto y/ o el servicio ofrecido, según aplique. Por lo que, se propone la aplicación e implementación de un sistema de gestión de la calidad, para garantizar la aplicabilidad de calidad en todos los procesos que se llevan a cabo en la organización, según su rubro operacional.

En el capítulo uno, se contemplan los antecedentes pertinentes de aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad en empresas de Créditos y Cobros con la finalidad de conocer la necesidad de aplicabilidad de este sistema para que mejore la calidad de los servicios ofrecidos por las empresas comerciales.

A continuación, se procederá a definir una Propuesta de Aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en una empresa de Créditos y cobros, identificando las debilidades en los procesos actuales y cómo éstas afectan la operatividad y la satisfacción del cliente así mismo lograr mejorarlas.

Finalmente, se plantearán los objetivos de esta investigación, los cuales orientarán todo el desarrollo de la propuesta.

En el capítulo dos, abordaremos cómo se han llevado a cabo las implementaciones del Sistema de gestión de la calidad a nivel global y nacional. A través de un enfoque detallado, se presentarán las teorías y metodologías que respaldan la propuesta de implementación, así como el marco legal vigente que debe cumplirse para asegurar la efectividad y legalidad de la operación en la empresa en estudio. Además, se incluirá un glosario con los términos clave para facilitar la comprensión de los conceptos fundamentales en esta investigación, brindando una visión integral y accesible de la importancia de un Sistema de gestión de la calidad en el éxito empresarial.

En el capítulo tres, se presenta la metodología empleada a través de un análisis exhaustivo de variables como talento humano, procesos operativos y controles de auditoría, se desarrollará una matriz metodológica, se identifican y categorizan las variables dependientes e independientes, estableciendo las relaciones entre ellas y facilitando así su definición conceptual y operativa.

Finalmente, se identificarán la unidad de análisis y de respuesta, así como las técnicas e instrumentos aplicados, tanto cuantitativos como cualitativos, además de las fuentes de información primaria, secundaria y las limitantes del estudio.

En el capítulo cuatro, se presenta un análisis de los resultados obtenidos a través de los datos recopilados mediante la aplicación de las técnicas de investigación, Se utilizan herramientas como encuestas, evaluaciones, auditorías y entrevistas. A partir de esta información, se lleva a cabo un análisis estructurado, que incorpora tanto enfoques cuantitativos como cualitativos.

En el capítulo cinco, se exponen las principales conclusiones obtenidas a partir del análisis realizado a lo largo del estudio, así como las recomendaciones derivadas de los resultados encontrados. Las conclusiones ofrecen una síntesis de los puntos clave que emergieron, reflejando los hallazgos más significativos y su impacto en el contexto de la investigación. A partir de estas conclusiones, se plantean una serie de recomendaciones, orientadas a optimizar los procesos, corregir posibles deficiencias o aprovechar oportunidades detectadas. Estas sugerencias están diseñadas para ser de utilidad tanto en la práctica como en la formulación de futuras investigaciones, contribuyendo a un entendimiento más profundo y a la mejora continua en el área estudiada.

En el capítulo seis, se presenta un enfoque detallado sobre la aplicabilidad de la propuesta planteada. A lo largo de este capítulo, se desarrollarán los elementos esenciales relacionados con el alcance de la propuesta, estableciendo las áreas y procesos específicos que se verán impactados por la implementación del SGC.

Se proporcionará una descripción y desarrollo de las etapas del diagnóstico, destacando las fases de análisis, evaluación y diseño, así como la planificación y desarrollo necesarios para alcanzar los objetivos propuestos en los rangos de tiempo establecidos.

En este mismo capítulo se describen los indicadores para la fase de implementación, lo que permitirá evaluar el progreso y los resultados obtenidos en cada etapa del proceso. Además, se detallarán las medidas de control y los mecanismos de monitoreo de procesos clave, así como también un cronograma detallado de implementación con un presupuesto que considera los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de sostenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad

Finalmente, se destacará la viabilidad de la propuesta, con un enfoque en la comunicación y socialización de esta, asegurando que todas las partes interesadas estén debidamente informadas y comprometidas con el éxito del SGC.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia económica de Honduras, las empresas comerciales de crédito llamadas también Bancos Comerciales han jugado un papel importante, representando actualmente L 401 millones en créditos y 158,444 deudores de la economía nacional. (*Boletín No. CIC-16-Boletín de Datos.pdf*, s. f.)

Sin embargo, específicamente las empresas comerciales de crédito y cobro enfrenta muchos desafíos en la gestión de la calidad de sus servicios. Las empresas crecen en número y tamaño en respuesta a la demanda de los consumidores, contribuyendo así a los ingresos del país.

La falta de estandarización en los procedimientos de créditos, cobranza y la insuficiente capacitación del personal son factores que impactan negativamente en la calidad del servicio ofrecido. A pesar de que la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (Posteriormente se utilizaran las siglas SGC) ha mostrado resultados positivos en el sector industrial, ya en el ámbito de créditos y cobros en Honduras, son escasos los ejemplos de aplicación exitosa.

Por otra parte, el marco regulatorio en Honduras ha avanzado hacia prácticas más transparentes y responsables en el sector comercial, introduciendo leyes aplicables que protegen al consumidor como las Normas para el fortalecimiento de la transparencia (*Normas para el Fortalecimiento de la Transparencia, la Cultura Financiera, Conducta de Mercado y Atención al Usuario Financiero en las Instituciones Supervisadas*, s. f.) la cultura financiera, conducta de mercado y atención al usuario financiero en las instituciones supervisadas, (*normas para el fortalecimiento de la transparencia, la cultura financiera y atención al usuario financiero*, s. F.) Sin embargo, la adopción de un SGC sigue siendo poco común, lo que destaca la necesidad urgente de abordar este vacío.

La empresa seleccionada como ejemplo para este proyecto presenta una operación sólida y una cartera de créditos bien gestionada. Sin embargo, a nivel nacional, las empresas del sector crediticio enfrentan ciertos riesgos. En junio de 2024, un estudio de los créditos en Honduras confirmó que el 83% de los créditos se clasifican como de riesgo

bueno, mientras que un 7.8% se consideran de riesgo bajo o normal. (*Boletín No. CIC-16-Boletín de Datos.pdf*, 2024)

Además, como ocurre en muchas organizaciones, hay oportunidades de mejora en sus operaciones.

En este contexto, es fundamental proponer un modelo de Sistema de la Calidad que se adapte a las necesidades específicas de las empresas de créditos y cobros, con el objetivo de mejorar su desempeño y la satisfacción del cliente.

En muchas empresas, la calidad de los servicios ofrecidos y su medición efectiva no reciben la atención que merecen. En aquellos casos donde se han implementado iniciativas de medición, a menudo carecen de un sistema de gestión adecuado que garantice su eficacia. Esta situación ocasiona un elevado número de quejas y reclamos por parte de los consumidores, quienes expresan insatisfacción ante los maltratos recibidos, las deficiencias en la experiencia de servicio, percepciones de tratos injustos, también la falta de asesoría adecuada por parte de los vendedores y comerciantes, así como la dilatación de tiempo en brindar las soluciones a los problemas de los clientes. (*HN.1er.-Estudio-del-Comportamiento-dee-Credito-de-los-Hondurenos-2020-2022.pdf*, s. f.)

Una de las principales razones de esta problemática radica en que la calidad de los servicios es un beneficio intangible, lo que lo convierte en un desafío para las organizaciones. Esta dificultad, junto con otros factores, ha llevado a que no se le preste la debida importancia a la calidad del servicio de créditos y cobros, a pesar de que la demanda por parte de los consumidores sigue en aumento, lo que a su vez eleva la oferta. (*HN.1er.-Estudio-del-Comportamiento-dee-Credito-de-los-Hondurenos-2020-2022.pdf*, s. f.)

Esta falta de atención no solo puede resultar en la pérdida de clientes, sino que también representa un riesgo reputacional significativo para la empresa XYZ.

Por lo tanto, la cuestión central de esta investigación es: Proponer un sistema de gestión de la calidad basado en la norma 9001:2015 en estas empresas de forma que se logren beneficios evidentes tanto para la organización como para sus consumidores.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es la situación actual de los procesos de créditos y cobros en la empresa XYZ, y qué debilidades u oportunidades de mejora pueden identificarse?
2. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento actual de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en la empresa XYZ en relación con sus procesos de créditos y cobros?
3. ¿Qué prioridades deben considerarse a lo largo de la propuesta para lograr una implementación exitosa?
4. ¿Cuáles son las métricas e indicadores que se pueden emplear para evaluar la efectividad de un sistema de gestión en empresas de crédito y cobro?

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa XYZ en el área de créditos y cobros, con base en los principios y requisitos de la norma ISO 9001:2015, a fin de identificar oportunidades de mejora que permitan optimizar los procesos, elevar la calidad del servicio y fortalecer la gestión de las áreas.

Objetivos Específicos

1. Evaluar la situación actual de la empresa XYZ herramientas de investigación, con el fin de identificar debilidades y oportunidades de mejora en los procesos de créditos y cobros.
2. Analizar los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y su aplicabilidad al contexto operativo de la empresa XYZ.
3. Identificar los aspectos clave que deben ser considerados en la ejecución de la propuesta para garantizar una implementación efectiva del sistema de gestión.
4. Definir indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de los procesos actuales y facilitar el seguimiento efectivo de las mejoras a lo largo del tiempo.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto tiene como objetivo mejorar el servicio, la rentabilidad y los procesos de las empresas comerciales, especialmente aquellas dedicadas a la gestión de créditos y cobranzas como XYZ.

Basados en la imperiosa necesidad que tiene la compañía para incrementar la cartera de clientes, mejorar sus indicadores de servicio, lograr la fidelización de sus clientes actuales es importante reconocer que un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 puede promover un sistema estructurado y administrativo para asegurar la sana y buena atención de los clientes, con indicadores claves de desempeño que le permita a la organización poder conocer la evolución positiva en función del objetivo general.

Además de la empresa mencionada, la implementación de un sistema de gestión de la calidad adquiere una importancia significativa a nivel nacional. En Honduras, el sector comercial, que incluye distribuidores de productos electrónicos, servicios financieros y empresas de telecomunicaciones, etc., constituyen un 59.6% de la composición total de los créditos reportados a la Central de Información Crediticia (CIC) existiendo un aumento del 2023 al 2024 del 12% ya que en el año 2023 había en la cartera de crédito nacional L.358 millones y aumento en el 2024 a L.401 millones. Lo que recalca la importancia del sector en la economía del país. (*Boletín No. CIC-16-Boletín de Datos.pdf*, s. f.)

(*Repositorio CEPAL* s. f.) informa que las empresas que han incorporado un SGC han conseguido no solo mejorar un 60% su eficiencia operativa y elevar al 70% la satisfacción del cliente sobre sus servicios sino también reducción del 50% de las pérdidas. No obstante, en el panorama competitivo actual, las organizaciones aún perciben la calidad como un gasto en lugar de considerarla una inversión estratégica, lo que restringe su capacidad para innovar y mejorar de manera continua.

En un país en vías de desarrollo, la adopción de estándares de calidad y la estandarización de servicios se presentan como una estrategia fundamental para mejorar la competitividad.

En lugar de competir únicamente en función de los precios, como es común en el contexto nacional, las empresas pueden diferenciarse a través de la experiencia que brindan al cliente y la calidad de sus servicios midiendo y estandarizándolas de forma efectiva, y lograr, no solo potenciar su crecimiento y rentabilidad, sino que también facilitaría la reducción de costos y abriría puertas para poder diversificar el negocio y hasta lograr negociaciones en mercados internacionales.

El presente proyecto busca proponer un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015, que ayude a mejorar el desempeño de la organización, agudización de procesos, agregando valor a sus servicios, haciéndola más competitiva y productiva, a partir de una mayor organización y control de sus actividades, incentivando el interés para las competencias en el área financiera de créditos y cobros.

El proyecto se desarrollará con la información proporcionada por la organización a través de los colaboradores, tomado en cuenta su base organizacional y el flujo de sus procesos y de esta manera obtener los resultados esperados en la construcción de la propuesta del sistema de gestión de la calidad basada en la norma ISO 9001:2015.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) representa una herramienta de gran valor para cualquier empresa que busque optimizar la satisfacción del cliente y mantener una rentabilidad sólida en sus operaciones. En este capítulo, exploraremos la implementación del SGC a nivel global, nacional y en el contexto específico de la empresa XYZ. Además, se incluirá un glosario con conceptos clave para facilitar la comprensión del informe, se presentarán las teorías y metodologías que fundamentarán la propuesta, y se detallará el marco legal que debe seguirse para la correcta aplicación de este proyecto.

Análisis del Macroentorno

ISO 9001:2015

ISO 9001:2015 es un estándar internacional que está enfocado en la gestión de la calidad, ha sido adoptado por organizaciones en todo el mundo. Esta norma fue enmendada en febrero de 2024 para incluir consideraciones sobre el cambio climático, Esta enmienda, la ISO 9001:2015/Amd 1:2024, introduce requisitos para que las organizaciones evalúen el impacto del cambio climático en sus procesos y productos/servicios, y diseñen estrategias para mitigar los riesgos. (*ISO 9001*, s. f.)

Certificación ISO 9001:2015 en el mundo

Hay más de 1.2 millones de certificados ISO 9001 en todo el mundo, reflejando su amplia aceptación y aplicación en múltiples sectores.

Los países con mayor número de certificaciones incluyen China, Alemania, Francia y el Reino Unido. (*ISO - Miembros*, s. f.)

Ejemplos de Empresas Certificadas

1. Samex certificada en la norma ISO 9001-2015 para el transporte de sustancias peligrosas en carga compartida. (*Samex se certifica en la norma ISO 9001-2015 para el transporte de sustancias peligrosas en carga compartida – Samex, 2024*)

2. Grupo Serca La certificada en ISO 9001:2015 abarcando desde la asistencia comercial y legal a sus socios hasta la gestión de relaciones con proveedores y la coordinación de flotas de vehículos. (*Grupo Serca | Grupo Serca Automoción, s. f.*)

Análisis del Micro entorno

En Honduras, las empresas del sector financiero, incluidas instituciones de crédito y cobranza han comenzado a adoptar SGC basadas en ISO 9001:2015 para mejorar sus procesos y operaciones, sin embargo, aún no es común para las empresas la aplicación en el área de servicios.

Aplicación ISO 9001:2015 en Honduras

Las empresas o instituciones hondureñas que desarrollan y ejecutan un SGC demuestran su compromiso de continuar al país, conduciendo sus operaciones hacia la eficiencia y la excelencia de los servicios, con el fin de obtener resultados contundentes que generen credibilidad y confianza en la población hondureña. (LAAG, 2022)

Empresas Certificadas ISO 9001:2015 en Honduras

En Honduras, diversas empresas han adoptado la certificación ISO 9001:2015 para fortalecer sus sistemas de gestión de la calidad. Esta norma les permite optimizar procesos, aumentar la satisfacción del cliente y competir eficazmente en un entorno global. A continuación, ejemplos de Empresas Certificadas ISO 9001:2015 en Honduras:

1. **Banco Ficohsa:** Certificó su sistema para administrar y mejorar la calidad de sus productos y servicios, cumpliendo con la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos administrativos necesarios en todas sus áreas. (*ficohsa seguros renueva la certificación internacional de su sistema de gestión de la calidad con base a la norma iso 9001-2015 | ficohsa, s. F.*)
2. **Itsmania:** Por medio de la empresa Licorera Los Ángeles la cual se dedica a la producción de bebidas a nivel nacional. (*Licorera Los Ángeles, s. f.*)
3. **Concejo Nacional Anticorrupción (CNA):** Transparencia del sistema implementado por la institución que se dedica a estudiar, formar, prevenir, disuadir, denunciar y combatir la corrupción. (*Reconocimientos Institucionales, s. f.*)

- 4. Droguería Medilab:** Proveedores en el mercado hondureño de productos farmacéuticos, biológicos, éticos y populares, que garantiza calidad y una óptima cadena de distribución en todo el territorio nacional. (*Medilab, s. f.*)

La gestión de la calidad mediante ISO 9001:2015 brinda a las empresas hondureñas una serie de beneficios, entre los más significativos:

- Reducir costos y aumentar la productividad a través de productos, sistemas y procesos mejorados.
- Incrementar la satisfacción de los clientes mediante seguridad, calidad y procesos mejorados.
- Acceder a nuevos mercados al asegurar la compatibilidad, calidad y seguridad de productos.
Reducir el impacto de las operaciones en el medio ambiente.
- Para los Consumidores y Usuarios, Cuando los productos y servicios cumplen con normas los consumidores pueden confiar en que son seguros y de calidad. (*Organismo Hondureño de Normalización (OHN), 2022*)

Análisis de la situación interna de empresa XYZ

En Honduras, operan diversas empresas especializadas en la gestión de créditos y cobros. A pesar de que las condiciones internas y externas pueden mostrar similitudes entre ellas, este análisis se enfocará en la empresa XYZ, esta organización está establecida y opera a nivel nacional en Honduras con más de 130 tiendas, se dedica a la comercialización de productos tecnológicos, artículos para el hogar, máquinas para ejercicio, vehículos, motocicletas y motores marinos, así como a la concesión de créditos en efectivo.

En noviembre de 2024 se llevaron a cabo tres reuniones en las instalaciones de la empresa, en las cuales participaron representantes de la organización, un supervisor del área de cobros y un supervisor del área de créditos. El objetivo de estas sesiones fue realizar un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que complementara la información necesaria para la implementación del SGC en el contexto específico de la empresa. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de dicho análisis:

FODA		Descripción
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia presencia nacional con más de 130 tiendas. - Más de 50 años de experiencia en el mercado. - Certificación en GPTW como un "Great Place to Work". - Cartera de mora sana, con bajo riesgo financiero. - Enfoque en clientes de estatus alto. - Entorno formal que ayuda a evitar demandas. - Fuerte enfoque en la satisfacción del cliente y mejora continua. 	
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en la satisfacción del cliente a través de un SGC efectivo. - Aumento de la eficiencia operativa mediante la estandarización de procesos. - Potencial para obtener certificaciones como ISO 9001:2015. - Adaptación a nuevas tecnologías para la gestión de créditos. 	
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia al cambio entre los colaboradores. - Percepción de elitismo que puede limitar la atracción de un público más amplio. - Costos iniciales de implementación del SGC. - Salarios competitivos, pero no los más altos del mercado. 	
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia creciente en el mercado que ya implementa SGC. - Cambios en la regulación financiera que pueden afectar la implementación del SGC. - Condiciones económicas adversas que impactan la capacidad de pago de los clientes. - Necesidad constante de mantenerse al día con los avances tecnológicos 	

Tabla 1 *Análisis FODA / Fuente: Elaboración Propia*

Es fundamental profundizar en el análisis de la situación de las empresas de créditos y cobros en Honduras en actores de alto impacto como su afectación por el sector político, en la economía del país, en los aspectos sociales, en las nuevas tendencias tecnológicas, así como también en los aspectos ecológicos y legales en relación con la empresa (análisis PESTEL). Para ello se llevaron a cabo tres reuniones en las instalaciones de la empresa con colaboradores de estos dos supervisores del área de cobros y dos supervisores analistas de créditos, los resultados se detallan a continuación:

Factor	Descripción	Ventaja	Riesgo
Politico	<p>Cumplimiento Normativo: La empresa sigue rigurosamente las regulaciones y no se involucra en política.</p>	<p>Esto genera confianza en los consumidores y colaboradores, por ende, refuerza su reputación como una empresa responsable.</p>	<p>Sin embargo, la inestabilidad política puede resultar en cambios abruptos que afecten sus operaciones y regulaciones, especialmente con el cambio de gobierno programado para 2026.</p>
	<p>Vínculo del Dueño con el País: El dueño de la empresa, quien ha sido presidente, aporta una visión estratégica.</p>	<p>Esta relación podría facilitar la obtención de apoyos y permisos de manera más ágil, para el crecimiento de la empresa.</p>	<p>No obstante, el hecho de que el gobierno actual pertenece a un partido político diferente al anterior podría generar percepciones erróneas sobre la imparcialidad de sus operaciones.</p>

Continúa

Factor	Descripción	Ventaja	Riesgo
Económico	Estabilidad Financiera: La empresa cumple con los estándares crediticios y mantiene una cartera de mora saludable.	Esto minimiza el riesgo financiero y fortalece la confianza de sus inversores y socios comerciales.	Aun así, condiciones económicas adversas, como la inflación, que han llevado a que el costo de la canasta básica Alimentaria según la Secretaria de Desarrollo Económico, sea de 12,091.80 Lempiras, un monto alto en relación con los ingresos salariales del país, esto puede llegar a comprometer a los clientes con su capacidad de pago.
	Ingresos y Costo de Vida: El ingreso de salario mínimo promedio de los trabajadores hondureños es de 11,665.24 lempiras, lo que dificulta cubrir las necesidades básicas, que ascienden a 12,091.80 lempiras para un hogar de cinco personas.	Esto representa una oportunidad para la empresa al ofrecer productos accesibles que se alineen con las realidades económicas de sus consumidores.	Sin embargo, la creciente competencia podría presionar sus márgenes de ganancia, ya que muchos consumidores priorizarán sus necesidades básicas.

Continua

Factor	Descripción	Ventaja	Riesgo
Social	Responsabilidad Social Empresarial (RSE): La empresa participa activamente en iniciativas en asilos y cuenta con una fundación educativa.	Estas actividades no solo mejoran su imagen, sino que también fomentan la lealtad de los clientes hacia la marca.	Sin embargo, una percepción de elitismo al enfocarse en clientes de alto estatus podría alienar a otros segmentos del mercado.
	Cultura Organizacional: La empresa promueve una cultura de inclusión y diversidad.	Esto mejora la moral de sus colaboradores y fortalece su imagen de marca en la comunidad.	A pesar de esto, existe el riesgo de recibir críticas de consumidores que no se alineen con sus prácticas, afectando la lealtad a la marca.
Tecnológico	Uso de Tecnología Avanzada: La empresa es reconocida por la concesión de créditos para la adquisición de aparatos tecnológicos.	Esto no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también mejora la percepción de la marca entre los consumidores que buscan productos fiables.	Sin embargo, la rápida evolución tecnológica aumenta los costos de adquisición lo que podría llevar a una reducción de ventas, en especial por el riesgo de que los aparatos sean obsoletos.
	Inversión en Innovación: La empresa utiliza sistemas y aparatos de calidad en sus operaciones.	Esto la posiciona como líder en el sector, abriendo puertas a nuevas oportunidades de mercado.	La dependencia de la tecnología también expone a la empresa a riesgos de ciberseguridad, que deben gestionarse proactivamente.

Continúa

Factor	Descripción	Ventaja	Riesgo
Ecológico	Gestión de Residuos: Aunque su producción no genera contaminantes significativos, la empresa identifica oportunidades para mejorar.	Adoptar prácticas sostenibles podría mejorar su imagen y atraer a consumidores que valoran la sostenibilidad.	La falta de estrategias ecológicas claras podría resultar en críticas que afecten su reputación.
	Compromiso Ambiental: La empresa está explorando políticas sostenibles que respondan a la creciente demanda social.	Esto podría atraer a un segmento de consumidores más consciente del medio ambiente, diferenciándola en el mercado.	No obstante, el incumplimiento de normativas ambientales podría resultar en sanciones y daños a su reputación.
Legal	Cumplimiento de Normativas: La empresa se rige por un estricto cumplimiento de las leyes de prevención de lavado de activos y fraude.	Esto minimiza riesgos legales y fortalece su posición en el mercado, construyendo confianza con sus clientes.	Sin embargo, el cambio en regulaciones podría implicar costos adicionales que deben contemplarse en su planificación financiera.
	Protección de Datos: La empresa implementa prácticas robustas para garantizar la confidencialidad de la información.	Esto no solo mejora la confianza del cliente, sino que también reduce el riesgo de litigios.	Aun así, la falta de capacitación del personal en los procedimientos de seguridad podría generar fallas en el sistema.

Tabla 2 Análisis PESTEL / Fuente: Elaboración Propia

Tras realizar un análisis exhaustivo de la empresa, se ha identificado que una de las oportunidades más relevantes es la mejora de la satisfacción del cliente. En este contexto, se concluye que la implementación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015, sería altamente beneficiosa para alcanzar este objetivo, así como para optimizar otros aspectos de la organización.

Actualmente, la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) formalmente implementado. Sin embargo, se aplican buenas prácticas, como:

- Monitoreos y la evaluación de llamadas, para asegurar el cumplimiento de los guiones establecidos en cada interacción.
- De manera mensual se realiza un coaching a todos los colaboradores, que consiste en una evaluación de su desempeño durante el mes.
- Se realizan evaluaciones anuales de desempeño.

Todas las revisiones se integran al esquema de metas que influye en la remuneración y las comisiones de los colaboradores. Este enfoque contribuye a fomentar un mayor compromiso con los estándares de calidad de la empresa, apoyando la mejora continua en los procesos y en la calidad del producto o servicio final.

Para desarrollar una propuesta efectiva de un SGC para dicha empresa, resulta esencial realizar una investigación exhaustiva sobre el estado actual de estos sistemas. Esto incluye un análisis de su aplicación en la actualidad, los diferentes tipos de SGC disponibles y una revisión de casos de éxito que evidencien su eficacia.

A través de esa investigación, se busca llevar a cabo un análisis detallado que permita identificar y describir las ventajas del SGC en relación con las variables específicas como la Gestión de Crédito y Cobro y otros factores relevantes como Talento Humano, Procesos Operativos, Controles y Auditorias, que se abordarán posteriormente en esta tesis. Este proceso no solo enriquecerá el diagnóstico, sino que también proporcionará un marco de referencia sólido para comprender cómo un SGC puede impactar positivamente en la organización.

A continuación, se ofrecerá un resumen sobre la situación actual de los SGC, destacando su relevancia y evolución en el entorno empresarial contemporáneo.

Elementos relevantes dentro de la organización

Gestión de Créditos y Cobros

La gestión de créditos y cobros es una función fundamental en la empresa XYZ. La implementación de un sistema de gestión de la calidad (SGC) en esta área es crucial no solo porque optimiza los procesos, sino que también contribuye significativamente a la satisfacción del cliente. Asegurar un alto nivel de satisfacción en estos dos aspectos es esencial para el éxito de la implementación del SGC.

En la gestión de créditos, los procesos claves incluyen la evaluación de riesgos crediticios y la facturación. Por otro lado, en la gestión de cobros, los elementos críticos son el seguimiento de pagos y las estrategias para la reducción de la morosidad.

Las herramientas y tecnologías utilizadas en estas áreas son fundamentales para mejorar la eficiencia. Algunas de las principales incluyen:

- Revisión en buró de crédito
- Análisis biométricos
- Sistemas de Análisis de Programas también llamado SAP (Systems Applications and Products in Data Processing), en especial la utilización de los módulos:
 - S/4 HANA
 - BASIS

Cada área también cuenta con sus propios indicadores de desempeño los cuales de ahora en adelante llamaremos KPIs (Key Performance Indicators), que permiten medir la eficacia de las operaciones. Entre las mediciones más importantes se encuentran:

1. Veracidad y velocidad en la aprobación de créditos.
2. Porcentaje de reducción de la morosidad (recuperación de saldos en mora).

Sin embargo, en relación con estos indicadores de medición se identifican desafíos comunes.

1. Al priorizar la velocidad en el análisis de créditos, existe el riesgo de que la veracidad de la información no cumpla con los estándares establecidos por la organización.
2. Asimismo, si se enfatiza demasiado en la reducción de la morosidad, esto podría dar lugar a una gestión de cobros excesivamente severa, lo que podría incomodar a los clientes y disminuir su satisfacción. A largo plazo, esto podría traducirse en una menor fidelidad, afectando negativamente las ventas y el otorgamiento de créditos.

Por lo tanto, el impacto de aplicar un SGC en estas áreas sería altamente beneficioso. La estandarización de los procesos, junto con mediciones más controladas, contribuiría a asegurar la satisfacción de los consumidores, tanto internos como externos, y garantizaría la rentabilidad de la empresa.

Talento Humano

En la empresa XYZ, el desarrollo del talento humano es una prioridad, y para ello se cuenta con una unidad interna dedicada a la capacitación y el entrenamiento de su personal. Esta área tiene como principal objetivo dotar a los colaboradores de las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente y alcanzar los objetivos organizacionales.

- Las áreas clave de capacitación incluyen:
- Sistemas utilizados en las áreas de crédito y cobros.
- Políticas y procedimientos específicos de cada departamento.
- Técnicas y guiones para la gestión de cobranza.
- Protocolos para la investigación crediticia.
- Estrategias de servicio al cliente.

El objetivo central de estas capacitaciones es garantizar que el personal cuente con las habilidades y conocimientos adecuados para realizar sus tareas de manera efectiva y contribuir al logro de los resultados esperados. Entre las competencias más valoradas se encuentran:

- Compromiso, perseverancia y resiliencia.
- Alta productividad.
- Trabajo en equipo y adaptabilidad al cambio.
- Habilidades de comunicación y negociación.
- Atención al detalle y capacidad de análisis.

En lo que respecta a la administración del talento humano, que abarca procesos como la selección de personal, contratación y el cumplimiento de las normativas internas, la empresa XYZ terceriza estos servicios a través de una empresa especializada. Lo que comúnmente en otras organizaciones es el Departamento de Recursos Humanos, es gestionado por un proveedor externo que también forma parte de un grupo empresarial más amplio denominado Grupo JMU, el cual agrupa a diversas empresas de distintos sectores, incluida XYZ.

La propuesta actual se centra en la empresa XYZ de créditos y cobros, mientras que la administración del talento humano está a cargo de una empresa especializada en este servicio. Esta empresa de Administración de Talento Humano tiene una jerarquía superior que la empresa XYZ, lo que implica que la empresa de créditos y cobros debe acatar sus directrices y cumplir con sus normativas.

Para la organización, la satisfacción del cliente externo es una prioridad, pero también se presta gran atención a la satisfacción del cliente interno, los colaboradores. Esto incluye cuidar el clima laboral, fomentar un trato respetuoso y establecer mediciones justas.

La implementación de un SGC será fundamental para alcanzar las metas de esta área.

Procesos Operativos

Dentro de la empresa, existen procesos operativos claramente definidos, junto con políticas y procedimientos específicos que guían el funcionamiento de cada área. Estos procesos abarcan desde la gestión de cobros hasta el análisis e investigación de crédito.

Algunos procesos claves de créditos y cobros son:

- En el área de créditos
 - Proceso detallado que incluye la evaluación de la solvencia del cliente
 - La aprobación de líneas de crédito
 - Revisión de los documentos firmados por los clientes y ventas.
- En el proceso de cobros
 - Directrices claras sobre cómo gestionar la cobranza por medio de personal telefónico y domiciliario
 - Lograr contacto con el cliente
 - Metas de logro para recuperar pagos atrasados y la eficiencia de la cobranza que logren brindar beneficios como descuentos o refinanciamientos.

Cada uno de los procesos operativos es revisado y evaluado mensualmente. Estos se analizan en función de los resultados obtenidos en el periodo anterior y se comparan con las metas establecidas. Algunos de estos procesos, como el de créditos, tienen metas de cumplimiento obligatorias, tales como la aprobación de créditos dentro de un plazo determinado o el porcentaje de cobros realizados en un tiempo específico. Si se detecta que no se ha alcanzado la meta, se realizan ajustes para mejorar el desempeño en el siguiente mes, asegurando así que las metas de la empresa se cumplan de manera eficiente. Por ejemplo, si en el proceso de cobros no se alcanza la meta de cobro del 90% de las facturas dentro de los primeros 30 días, se pueden ajustar las estrategias de contacto con clientes o modificar los métodos de pago para mejorar el resultado.

La claridad y la estructuración de estos procesos son fundamentales para la correcta implementación de un sistema de gestión de la calidad (SGC). Un SGC bien implementado facilitará la estandarización de estos procesos, aumentando la eficiencia operativa y reduciendo los errores en áreas clave como la aprobación de créditos y la cobranza.

Además, promoverá un cambio cultural dentro de la organización, en el que se prioricen los principios fundamentales del SGC: la satisfacción del cliente, el cumplimiento de estándares de calidad y la mejora continua. Esta transformación cultural se reflejará, por ejemplo, en una atención más personalizada a los clientes que solicitan crédito, en el seguimiento constante a los pagos pendientes y en la evaluación periódica de la eficacia de las estrategias de cobranza.

El objetivo principal de la implementación de un SGC es asegurar que cada proceso se ejecute de forma óptima, lo que no solo contribuirá al logro de las metas organizacionales, sino también a fortalecer la relación con los clientes y a mejorar la rentabilidad y la eficiencia de la empresa.

Controles y Auditorías

Al igual que el área de talento humano, el departamento de auditoría también es un servicio tercerizado, perteneciente a una empresa hermana dentro del grupo organizacional. Esta área tiene una jerarquía aun mayor a la de Talento Humano y se encarga de garantizar el cumplimiento de las políticas en toda la organización. Realizan revisiones periódicas de todos los procedimientos, desde los más vitales hasta los más sencillos, con una frecuencia aproximada de una vez al año. Estas auditorías son fundamentales para alcanzar las metas de cada departamento.

El área de control y auditoría se concentra actualmente en verificar el cumplimiento de las políticas de cada proceso, dado que aún no se ha implementado un sistema de gestión de la calidad (SGC) en la organización. Cuando se identifican hallazgos, el área de auditoría informa los resultados a las direcciones correspondientes y solicita la elaboración de planes de acción correctiva, así como las evidencias de su implementación.

Los planes de acción son evaluados de manera periódica, aproximadamente cada cuatro meses. En caso de no observarse mejoras sustanciales, se toman medidas correctivas adicionales, y se elabora un nuevo plan de acción, esta vez orientado de manera más específica a la corrección de los problemas y a garantizar el cumplimiento de las mejoras establecidas.

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN

Análisis: Proceso permite estudiar las relaciones entre las partes y cómo estas se conectan entre sí dentro de un todo. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill., s. f.

Acciones Correctivas: Medidas que se implementan para eliminar las causas de las no conformidades o problemas que ya han ocurrido, con el fin de evitar su recurrencia. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. ISO., s. f.

Acciones preventivas: Estas acciones se basan en la identificación y evaluación de riesgos o condiciones que podrían generar inconvenientes, y tienen como objetivo minimizarlos o eliminarlos por completo. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. ISO., s. f.

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en el que se cumplen los criterios de auditoría. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9000:2015 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary. ISO., s. f.

Auditoría interna: Auditoría de una empresa llevada a cabo por sus empleados. RAE - Diccionario de la lengua española (23.^a ed.). (s.f.), s. f.

Calidad: Grado en que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9000:2015 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary. ISO., s. f.

Calidad de servicio: Evaluaciones cognitivas a largo plazo que hacen los clientes de la prestación del servicio de una empresa. Lovelock, C., Wirtz, J.(2009). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. Pearson Educación, s. f.

Cartera crediticia: Son los valores contabilizados por las instituciones del sistema financiero en las cuentas de préstamos, descuentos y negociaciones, incluyendo intereses por cobrar y todas aquellas obligaciones de los deudores no registradas en las cuentas anteriores. Banco Central de Honduras. (s.f.). Glosario de términos económicos., s. f.

Cartera en mora: Incluye los préstamos atrasados, vencidos, en ejecución judicial y los sobregiros. Banco Central de Honduras. (s.f.). Glosario de términos económicos., s. f.

CIC (Central de Información Crediticia): Es el sistema administrado por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, mediante el cual se consolida la información proporcionada por las instituciones supervisadas de todas las personas naturales y jurídicas que adquieren compromisos u obligaciones crediticias con ellas, de su calidad de deudores, codeudores, avales o fiadores. «Central de Información Crediticia», s. f.

Clientes internos: Empleados que reciben servicios de un proveedor interno (otro empleado o departamento), como un insumo necesario para desempeñar sus propios trabajos. (Lovelock, C., Wirtz, J.(2009). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. Pearson Educación, s. f.)

Control de Cambios: Proceso sistemático que se utiliza en la gestión de proyectos para asegurar que todos los cambios realizados en un proyecto o sistema sean aprobados, documentados y comunicados de manera adecuada, minimizando los riesgos y garantizar la coherencia y calidad del trabajo a lo largo del tiempo. Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12ª ed.). John Wiley & Sons., s. f.

Cronograma: Es un plan detallado que establece los plazos y las secuencias de ejecución de cada tarea dentro de un proyecto, permitiendo visualizar la duración de las actividades, los plazos de entrega y las interdependencias entre ellas. López, L., & Díaz, M. (2017). Gestión de proyectos: Teoría y práctica. Editorial Pearson., s. f.

Cocheo (Coaching): Comunicación interpersonal que utilizan los directivos para transmitir consejos o información, o establecer estándares a sus subalternos. Whetten, D. A., Cameron, K. S.(2016). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson Educación., s. f.

Empresas comerciales: Las compañías comerciales acumulan, transportan y distribuyen bienes de muchos países. Cateora, P. R., Money, R. B., Gilly, M. C., Graham, J. L.(2020). Marketing internacional. McGraw-Hill., s. f., s. f.

Estándares: Criterios o normas establecidas que orientan la calidad y efectividad de productos, servicios y procesos, ayudando a mejorar la confianza del cliente y la eficiencia operativa. International Organization for Standardization. (2015). ISO 9000: Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. ISO., s. f.

Estandarización: Reducción de la variación en las operaciones y entrega del servicio. Lovelock, C., Wirtz, J.(2009). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. Pearson Educación, s. f.

Fuente Primaria: Material que surge del propio fenómeno o evento que se investiga y no ha sido modificado o reinterpretado por otros. Rojas, C. (2010). Fuentes históricas: Teoría y práctica en la investigación. Ediciones Akal., s. f.

Fuente Secundaria: Documento o material que interpreta, analiza o resume información proveniente de una fuente primaria, se basan en el trabajo de otros y lo procesan, interpretan o explican desde una perspectiva analítica. Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications., s. f

Gestión de cobros: Proceso de recuperación de deudas y manejo de cuentas por cobrar, implementando estrategias para minimizar la morosidad y optimizar el flujo de efectivo. Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2014). Fundamentals of Financial Management (13a ed.). Pearson., s. f.

Gestión de crédito: Análisis, aprobación y seguimiento de solicitudes de crédito, asegurando que los riesgos sean manejables y que los préstamos sean recuperables. (Moyer, R. C., McGuigan, J. R., & Kretlow, W. J. (2014). Contemporary Financial Management (13a ed.). South-Western Cengage Learning., s. f.)

Hipótesis: Una hipótesis es una proposición o suposición que establece una relación posible entre dos o más variables, la cual puede ser verificada mediante la observación y el experimento. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill., s.f.

Indicadores de calidad: Métricas utilizadas para evaluar la eficacia y la eficiencia de los procesos y servicios de una organización, facilitando la toma de decisiones para mejorar los procesos internos. Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). *Juran's Quality Handbook* (5a ed.). McGraw-Hill., s. f.

ISO 9001:2015: Estándar internacional que establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, enfocándose en la mejora continua y la satisfacción del cliente. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements*. ISO., s. f.

Mediciones: Métodos para evaluar los niveles de éxito. Whetten, D. A., Cameron, K. S.(2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación., s. f.

Medidas Control: Procedimientos, acciones o estrategias diseñadas para gestionar y regular un determinado proceso o situación, con el objetivo de mantenerla dentro de límites específicos, reducir riesgos o garantizar el cumplimiento de normativas. Hernández, S., & García, F. (2019). *Control de calidad en la industria moderna*. Ediciones Tetra. s. f.

Mejora continua: Cambios pequeños y crecientes que los miembros de un equipo llevan a cabo. (Whetten, D. A., Cameron, K. S.(2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación., s. f.)

Método cualitativo: Es un enfoque de investigación que se centra en comprender fenómenos, comportamientos, experiencias y perspectivas a través de la recopilación de datos no numéricos. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.). Sage Publications., s. f.

Método cuantitativo: Conjunto de técnicas que se utilizan para obtener datos numéricos y analizarlos estadísticamente. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill., s. f.

Procesos operativos: Conjunto de actividades o tareas que una organización realiza de manera continua para producir productos o servicios, satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con los objetivos estratégicos. Estos procesos son esenciales para la eficiencia operativa de la empresa, y su correcta gestión puede mejorar la calidad, reducir

costos y optimizar el uso de los recursos. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (15ª ed.). Pearson., s. f.

Power BI: Es una suite de herramientas de análisis de negocios de Microsoft que permite visualizar datos, compartir informes interactivos y colaborar en tiempo real. Esta herramienta facilita la transformación de datos crudos en informes detallados, dashboards e indicadores clave de rendimiento (KPI), de forma que los usuarios puedan tomar decisiones basadas en datos de manera efectiva. Galloway, J., & Thomson, M. (2020). *Power BI Cookbook: Creating Business Intelligence Solutions of Analytical Data Models, Reports, and Dashboards*. Packt Publishing., s. f.

Presupuesto: Plan financiero detallado que establece los ingresos y gastos previstos de una persona, empresa u organización durante un período determinado. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill., s. f.

Productividad: La eficacia con que los insumos de servicios se transforman en productos que añaden valor para los clientes. Lovelock, C., Wirtz, J.(2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. Pearson Educación, s. f.

Retroalimentación: Proceso mediante el cual se brinda información sobre el desempeño o resultado de una acción o tarea, con el objetivo de mejorar o modificar el comportamiento o el proceso. Schunk, D. H. (2012). *Learning Theories: An Educational Perspective* (6th ed.). Pearson., s. f.

Resultado: Consecuencia o efecto de una acción, proceso o evento. Díaz, J. A. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Universitaria., s. f.

Riesgo comercial: Posibilidad de que una empresa no recupere su inversión debido a fallas en las operaciones de negocio o a la incapacidad de los clientes para cumplir con sus obligaciones de pago. Hull, J. C. (2015). *Risk Management and Financial Institutions* (4a ed.). Wiley., s. f.

Riesgo reputacional: Posibilidad de que la percepción negativa de una empresa afecte su capacidad para mantener relaciones comerciales y su valor en el mercado, surgido de acciones inapropiadas o fallos en la calidad de productos. Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business Review Press., s. f.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente (3.2.4) sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems - Requirements. ISO., s. f.

Servicio: Actividad económica que una parte ofrece a otra, generalmente sin transferir la propiedad, creando valor a partir del arrendamiento, el acceso, los bienes, la mano de obra, las habilidades profesionales, las instalaciones, las redes o sistemas, solos o en combinación. Lovelock, C., Wirtz, J.(2009). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. Pearson Educación, s. f.

Servicio deseado: El nivel de calidad del servicio “ambicionado” que un cliente cree que puede y debe ser entregado. Lovelock, C., Wirtz, J.(2009). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. Pearson Educación, s. f.

Socialización: Proceso mediante el cual una idea, proyecto o propuesta es compartida, discutida y analizada con diferentes actores, grupos o comunidades, con el fin de obtener retroalimentación, apoyo o consenso. Giddens, A., Duneier, M., Appelbaum, R. P., & Carr, D. (2017). Introduction to Sociology (10th ed.). Seagull edition. Cengage Learning. s. f.

Talento Humano: Conjunto de habilidades, conocimientos, competencias y experiencias que poseen las personas dentro de una organización, y que son aprovechados para alcanzar los objetivos organizacionales. Chiavenato, I. (2014). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Education., s. f.

Unidad de Análisis: Es el nivel de observación o el objeto sobre el cual se recogen los datos en un estudio., Bachman, R., & Schutt, R. K. (2014). The practice of research in criminology and criminal justice. Sage Publications., s. f.

Unidad de Respuesta: Es el objeto o sujeto sobre el cual se recoge la información en un estudio o encuesta. Gil, J. (2009). Metodología de la investigación social. Editorial McGraw-Hill., s. f.

Variable Dependiente: Es aquella que se ve afectada por los cambios en otras variables dentro de un experimento o estudio. Hernández Sampieri, C., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill., s. f.

Variable Independiente: Es la variable que el investigador controla o manipula para determinar su influencia sobre la variable dependiente. Hernández Sampieri, C., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill., s. f.

Ventaja competitiva: Capacidad que tiene una empresa para desempeñarse en formas que los competidores no pueden igualar. Lovelock, C., Wirtz, J.(2009). Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia. Pearson Educación, s. f.

Viabilidad: Viabilidad evalúa si es posible llevar a cabo una propuesta o proyecto y si puede ser sostenido en el tiempo. González, C. (2010). Análisis de viabilidad de proyectos. Editorial McGraw-Hill., s. f.

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

En esta sección se dan a conocer las teorías que fortalecen las variables de investigación de la presente Tesis y en las que se fundamenta el trabajo.

2.2.1 Bases Teóricas

2.2.2 Teoría ISO 9001:2015

Es una norma internacional que establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad (SGC). Su objetivo es mejorar la satisfacción del cliente mediante un enfoque en la eficacia y eficiencia de los procesos.

La **ISO 9001:2015** busca no solo cumplir con los requisitos de calidad, sino también generar confianza en los clientes y mejorar la rentabilidad de la organización a largo plazo.

- La norma se centra en: Conocer el Contexto: Realizar un análisis del contexto es fundamental para identificar factores internos y externos que puedan afectar el desempeño, lo que ayuda a establecer objetivos alineados con la misión de la empresa.
- Mejorar e Involucrar el Liderazgo: La participación del liderazgo es crucial para fomentar una cultura de calidad. Los líderes deben comunicar la importancia de la calidad y motivar a los colaboradores a contribuir a la satisfacción del cliente.
- Acciones Concretas de Mejora Continua: Implementar acciones específicas para mejorar los procesos de evaluación crediticia y cobranza, incluyendo auditorías internas y análisis de causas raíz para identificar oportunidades de optimización.
- Documentación Correcta: Mantener una documentación adecuada de los procesos y procedimientos es vital para garantizar consistencia y facilitar la capacitación del personal.
- Eficiencia y Estandarización: La estandarización de operaciones permite mayor eficiencia y minimiza errores. Establecer procedimientos claros para la gestión de créditos y cobranzas mejora la experiencia del cliente.
- Marco Legal: Asegurar que todos los procesos cumplan con las normativas locales es esencial para proteger a la empresa y generar confianza en los clientes.
- Satisfacción del Cliente y Rentabilidad: La implementación de la ISO 9001:2015 busca no solo cumplir con estándares de calidad, sino también mejorar la satisfacción del cliente, lo que se traduce en rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.

La **ISO 9001:2015** tiene 10 capítulos, de los cuales 6 indican requisitos.

Los 3 primeros se enfocan en definir el objeto y campo de aplicación, las referencias normativas y los términos y definiciones.

Contenido de la Norma ISO 9001:2015:

Capítulo 0: Introducción

Los motivos para la implantación de un sistema de gestión de la calidad y los beneficios resultantes son los siguientes:

- Aumentar la capacidad de generar productos y prestar servicios de una forma regular y que cumplan las exigencias de los clientes y las reglamentarias.
- Aumentar la satisfacción de los clientes.
- Abordar los riesgos y oportunidades relacionados con la organización, su contexto y su desempeño.
- Demostrar, con la obtención de un certificado, la existencia de un sistema de gestión de la calidad en la organización.

Capítulo 1: Objeto y Campo de Aplicación

El objeto de la norma ISO 9001 es definir los requisitos que debe cumplir una empresa para disponer de un sistema de gestión de la calidad. La norma ISO 9001:2015 es una norma genérica que permite que pueda ser aplicada en todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño, actividad o ubicación geográfica.

Capítulo 2: Referencias Normativas

Para la comprensión de la norma ISO 9001:2015 se considera indispensable disponer de la ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

Capítulo 3: Términos y Definiciones

Son de aplicación los términos presentes en ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

Capítulo 4: Contexto de la Organización

Se especifica que la organización “debe conocerse” interna y externamente para brindar los resultados esperados a sus clientes y partes interesadas. Esto involucra el alcance del Sistema de Gestión, los procesos que lo conforman, cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes y cómo se pueden alcanzar.

Capítulo 5: Liderazgo

Para que un sistema de gestión de la calidad funcione, es necesario que la Alta Dirección sea el protagonista. Debe apoyar, liderar, brindar los recursos, dar seguimiento y fomentar la mejora continua del Sistema. Nos indica que este liderazgo puede hacerse presente por medio de una política de calidad que amarre todas las partes del sistema, así como por medio de la definición de roles y responsabilidades.

Capítulo 6: Planificación

Trata la planificación en tres grandes ámbitos: los riesgos y oportunidades, los objetivos de calidad y los cambios.

- **Riesgos y Oportunidades:** Es esencial planificar los riesgos y oportunidades para mitigar aquellos efectos adversos a los productos y servicios que ofreceremos a nuestros clientes. Así como las oportunidades que nos permitirán reducir o eliminar de raíz las amenazas inherentes a los productos y servicios.
- **Objetivos de Calidad:** Planificar objetivos de calidad es necesario para que logremos la satisfacción de los clientes y partes interesadas. Además, permiten que la organización se mantenga competitiva y mejorando continuamente.
- **Cambios:** Todo fuera ideal si nada cambiara y todo se llevara a cabo según lo planificamos. Pero sabemos que en la vida real nada es así. Cuando existan cambios, la organización debe planificar cómo abordarlos de la mejor manera. Esto permitirá disminuir los efectos adversos y mantener los estándares en nuestros procesos.

Capítulo 7: Apoyo

Requiere que la organización establezca los recursos para asegurar que el sistema de gestión de la calidad avance y no se quede en el camino. En estos recursos se establecen: las personas, infraestructura, la información documentada, por mencionar algunos.

Capítulo 8: Operación

En este apartado se presentan los requisitos respecto a los procesos operativos: comercial, diseño, compras, producción o prestación del servicio y a su correspondiente control.

Capítulo 9: Evaluación del Desempeño

propone algunas vías para evaluar el desempeño del sistema de gestión de la calidad.

Estas son: La revisión por la dirección, la auditoría interna y el análisis y medición de resultados.

Capítulo 10: Mejora

Este capítulo describe qué factores tomar en cuenta para la mejora, la resolución de no conformidades y la aplicación de acciones correctivas que apoyarán a que una organización logre los resultados definidos.

Empresas Que Han Implementado La Norma ISO 9001:2015 y Los Beneficios Obtenidos.

A continuación, se describe algunos ejemplos de empresas con éxito después de la implementación de la Norma ISO 9001:2015.

1. Equiver

Equiver, empresa mexicana dedicada la comercialización de equipo médico y agentes de diagnóstico, mantenimiento de dispositivos médicos y servicios integrales, Entra en la competencia internacional en el sector de equipo y tecnología para el cuidado de la salud, gracias a la estandarización de sus procesos.

The logo for Equiver, featuring the word "equiver" in a lowercase, blue, sans-serif font.

2. ACO

Es el líder mundial en el mercado del diseño, desarrollo y fabricación de drenaje de agua de superficie. La primera norma que implementó y por la que se certificó fue ISO 9001:2015. Le permitió a la compañía mejorar los procesos de negocios y esforzarse por una mejora continua.



2.2.2.1 Metodología Ciclo de Deming (PHVA)

Es un método cíclico que aborda la mejora continua en cuatro fases interrelacionadas: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Este método permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia (ISO, 2015).

El fundador de esta metodología es WILLIAM EDWARDS DEMING Nació el 14 de octubre de 1900 en Sioux City, Iowa, y falleció en 1993.

La descripción del ciclo PHVA es la siguiente:

- ✓ **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- ✓ **Hacer:** implementar lo planificado.
- ✓ **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.
- ✓ **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.



Figura 1. *Ciclo de Deming.*

Ventajas

- Su carácter repetitivo permite una atención continua que facilita la mejora de la calidad
- Genera una sensación de unidad que influye de manera positiva en la organización en general.
- Se puede usar y aplicar de manera ilimitada, ya que su diseño en cuatro fases en bucle se adapta a cualquier situación y objetivo.
- Se puede usar tanto para solucionar problemas de liderazgo empresarial, como aquellos relacionados con los procesos de producción o cualquier otro departamento de la empresa.
- La implementación a pequeña escala en la fase de prueba permite testear los cambios antes de llevarlo a todo el proceso o empresa, de manera que se pueden evitar gastos innecesarios, además, los cambios y ajustes que sean necesarios se hacen de forma más rápida.
- El éxito en la pequeña escala permite llevarlo a otros departamentos, procesos o toda la empresa, con la seguridad que las medidas tomadas funcionarán.

Desventajas

- Es un método que funciona bien en condiciones perfectas, es decir, cuando hay pocas o ninguna variable que puedan surgir en medio del desarrollo del proyecto.
- Es un método lento y que exige tiempo y dedicación a cada fase, por lo que no es adecuado para enfrentar momentos de urgencia o emergencia.
- Puede ocurrir que el proceso se estanque en las dos primeras fases, produciéndose un exceso de análisis que podría acabar matando el proyecto.
- Una definición poco específica puede llevar a un uso incorrecto del método

EMPRESAS QUE HAN IMPLEMENTADO EL CICLO DE DEMING Y LOS BENEFICIOS OBTENIDOS.

1. **Xerox:** Implementó el ciclo de Deming a través del programa "Leadership Through Quality", que involucró a todos los empleados en la mejora continua. Esto les permitió mejorar la calidad de sus productos y servicios, y recuperar su posición en el mercado de las fotocopadoras.
2. **Ford:** En 1973, Ford se asoció con el Dr. Deming para mejorar la calidad de sus productos. Entre las medidas que tomaron se encuentran la formación de sus empleados en calidad y la elaboración de presupuestos trienales.

2.2.2.2 I. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Es un instrumento que se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y

Se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Figura 2. Componentes de un FODA

El instrumento requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno y externo de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo.

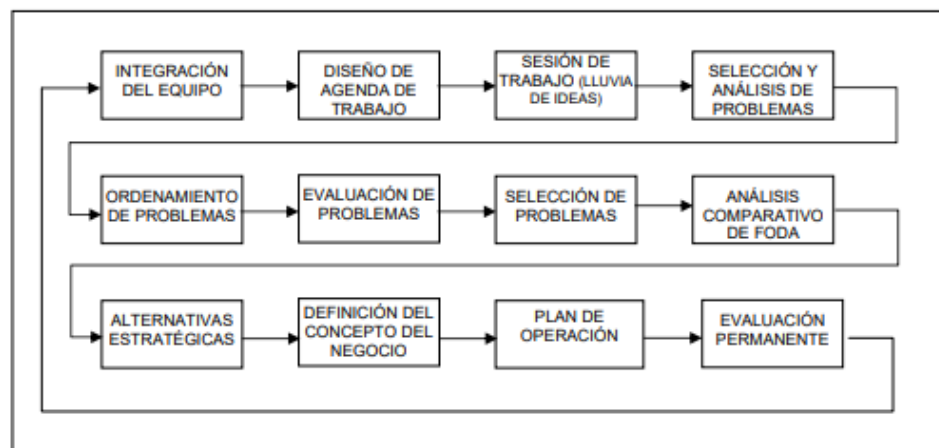


Figura 3. Etapas de un análisis FODA.

El análisis FODA, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación. Fuente: (*foda1999-2000.pdf*, s. f.)

2.2.3 Teoría de la Calidad Total (TQM)

La teoría de la calidad total (sus siglas en inglés TQM) se basa en la premisa de que la calidad no solo es responsabilidad del departamento de calidad, sino de todos en la organización, desde la alta dirección hasta los colaboradores de primera línea. Este enfoque integra principios de gestión de la calidad en todos los aspectos de las operaciones organizacionales, buscando mejorar continuamente la eficiencia, la flexibilidad y la competitividad de la organización.

William Edwards Deming es considerado el padre de la gestión de la calidad Total (TQM). Deming fue un estadístico estadounidense que enseñó a ingenieros y ejecutivos japoneses métodos de control de calidad y análisis estadístico.

Principios clave:

Enfoque en el cliente: La satisfacción del cliente es el objetivo principal de esta teoría. Las organizaciones deben entender y satisfacer tanto las necesidades, así como las expectativas de sus clientes.

Mejora continua: Promueve la mejora continua de los procesos, productos y servicios. Este principio se basa en el concepto japonés de "Kaizen" y busca incrementar la calidad y la productividad, reduciendo al mismo tiempo los costos.

Participación y compromiso de todos: Requiere la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización. La gestión debe liderar por el ejemplo y los colaboradores deben ser empoderados para identificar y resolver problemas de calidad.

Toma de decisiones basada en datos: Las decisiones se toman utilizando datos y análisis estadísticos, asegurando que las acciones estén basadas en hechos sólidos y no en suposiciones.

Gestión de la calidad en toda la organización: La calidad debe ser una prioridad en todas las áreas y procesos de la organización, no solo en la producción o en los servicios al cliente.

Desarrollo y capacitación de los colaboradores: La capacitación continua y el desarrollo del personal son esenciales para asegurar que todos en la organización tengan las habilidades necesarias para contribuir a los esfuerzos de mejora de la calidad.

Relaciones a largo plazo con proveedores: Se extiende a la cadena de suministro, fomentando relaciones de colaboración y a largo plazo con proveedores para asegurar la calidad de los materiales y servicios.

Este enfoque ha demostrado ser efectivo en una amplia variedad de industrias y organizaciones, conduciendo a mejoras significativas en la calidad, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado.

Empresas Que Han Implementado La Tqm Y Los Beneficios Obtenidos.

1. **Toyota:** El fabricante de automóviles japonés es conocido por su enfoque en la eficiencia de producción y la mejora continua. Toyota implementó la TQM estudiando cómo los consumidores usaban sus productos y mejorando sus características.
2. **Marriott International:** La cadena hotelera estadounidense se caracteriza por su enfoque en la excelencia del servicio y la satisfacción del cliente.
3. **Amazon:** Comparó las prácticas de la cadena de suministro de Walmart para mejorar sus propios procesos de logística y gestión de inventario, pudiendo mejorar su velocidad de entrega y sus niveles de satisfacción del cliente.
4. **Samsung:** Comparó el diseño del producto y la experiencia del usuario.

2.2.3.1 Metodología de la Mejora Continua

El origen de la metodología de la mejora continua proviene de los miembros de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), quienes, tomando como base las enseñanzas del Dr. William Edward Deming, diseñaron una nueva metodología de gestión que fue bautizada posteriormente con el nombre 'Kaizen'.

Este concepto parte de dos vocablos japoneses: Kai (cambio) y zen (mejora). Su objetivo es propiciar una mejora en la calidad a través de la implementación de cambios continuos en la organización.

La mejora continua es un enfoque de gestión empresarial que se centra en el proceso de mejorar constantemente los productos, servicios y procesos de una organización.

Tiene como objetivo mejorar continuamente los productos, servicios o procesos.

Las ofertas se evalúan continuamente según las necesidades del cliente para mejorar la eficacia y la eficiencia. Se valoran los comentarios de los clientes y los equipos de desarrollo mejoran las ofertas basándose en ellos.

Además de mejorar la calidad y la eficiencia de las ofertas, el proceso de mejora continua también tiene en cuenta los resultados empresariales, la estrategia de negocio, las relaciones con los colaboradores, los proveedores, los clientes, entre otros.

Ventajas:

- **Aumenta la eficiencia y reduce los costos:** al identificar y eliminar ineficiencias en los procesos, se pueden lograr mejoras significativas en la productividad y reducir los costos.
- **Mejora la calidad:** al identificar y abordar los problemas de calidad, se puede mejorar la calidad del producto o servicio, lo que a su vez puede mejorar la lealtad a la marca.
- **Fomenta la innovación:** lo hace al promover la experimentación y el aprendizaje constante. Al hacer mejoras incrementales, se pueden probar nuevas ideas y soluciones y mejorar la capacidad de la organización para innovar.

- **Aumenta la satisfacción del cliente:** al enfocarse en la mejora continua, se puede comprender mejor las necesidades y deseos del cliente y mejorar su experiencia. Esto puede aumentar la satisfacción del cliente y la retención a largo plazo.
- **Mejora la cultura organizacional:** al adoptar una mentalidad de mejora continua, se fomenta una cultura de aprendizaje y colaboración en la organización. Esto puede aumentar la motivación y el compromiso de los colaboradores y mejorar la cohesión del equipo.

2.3 MARCO LEGAL

El marco legal que se presenta a continuación tiene como objetivo proporcionar la base normativa que regula y guía tanto la organización, como los procesos contexto de este estudio; para cualquier proceso o actividad, el cumplimiento de las leyes y regulaciones es esencial para garantizar la transparencia, la equidad y la seguridad jurídica. Este marco legal es crucial para comprender las limitaciones, derechos y responsabilidades que afectan el tema en cuestión, así como para asegurar que las acciones y decisiones se alineen con las disposiciones legales vigentes.

En este sentido, el marco legal abordará las leyes, reglamentos y demás normativas nacionales cuya aplicación resulta pertinente dentro de la organización en estudio y por lo tanto son pertinentes en esta investigación.

1. Ley de Sistemas de pago y liquidación de valores:

- Normativa nacional contentiva mediante Decreto No. 46-2015 publicada en el Diario Oficial la Gaceta número 33,834 de fecha 14 de septiembre de 2015. Tiene como objeto regular el funcionamiento de los sistemas de pago y liquidación de valores que incluyen las operaciones de compensación y liquidación, así como también, regula lo concerniente a las garantías que se constituyen por los participantes en los sistemas de pago y liquidación de valores y la insolvencia de éstos.

- Que los sistemas de pago y de liquidación de valores son fundamentales para asegurar el correcto cumplimiento de las transacciones que se realizan a diario en los mercados financieros.
- Que los sistemas de pago que operan habitualmente utilizando compensación de pagos, en cuya virtud múltiples transacciones generadoras de derechos y obligaciones entre los participantes de un sistema se transforman, al término de un período de tiempo determinado, en un solo derecho o en una sola obligación, según sea el saldo positivo o negativo para cada participante, pudiendo originarse el denominado riesgo sistémico.

2. Ley del Sistema Financiero

- Normativa nacional contentiva mediante Decreto No. 129-2004. La presente Ley tiene como objetivo regular la organización, autorización, constitución, funcionamiento, función, conversión, modificación, liquidación y supervisión de las instituciones del sistema y grupos financieros, propiciando que éstos brinden a los depositantes e inversionistas un servicio transparente, sólido y confiable, que contribuya al desarrollo del país.
- Que el desarrollo del país requiere que los ahorros generados por los hondureños sean invertidos en condiciones de absoluta transparencia y eficiencia y además administrados con prudencia, honestidad y responsabilidad.
- Que el Gobierno de la República ejecuta un programa de consolidación del sistema financiero, para fortalecer su viabilidad de mediano y largo plazo y asegurar su contribución al crecimiento de la economía, diversificación de las actividades productivas y aumento del acceso a los servicios financieros de la población.

3. Ley de la Comisión Nacional de Banca y Seguros

- Normativa nacional contentiva mediante Decreto No. 155-95 publicada en el Diario Oficial la Gaceta de fecha 18 de noviembre de 2015. La presente ley tiene por objeto regular la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, en adelante denominada la Comisión, creada por el Artículo 245, atribución 31, de la constitución de la República
- Que la liberalización de que está siendo objeto la economía expone a nuevos riesgos a las instituciones financieras, por lo que es conveniente fortalecer los sistemas de supervisión, vigilancia y control de estas.

4. Ley de Instituciones del Sistema Financiero

- Normativa nacional contentiva mediante Decreto No. 170-95. Tiene como objetivo regular la organización, constitución, funcionamiento, fusión, transformación y liquidación de las instituciones del sistema financiero.
- Decreto 57-2017 publicado en el Diario Oficial La Gaceta número 34,408 de fecha 4 de agosto de 2017. Tiene como objeto reformar los artículos 34 y 44 del decreto No. 106-2006 de fecha 31 de agosto de 2006 y los artículos 4, 31, 32, y 33 del decreto No. 33-2013 de fecha 7 de marzo de 2013.
- Que es necesario que los mecanismos ofrecidos por los Emisores de Tarjetas de Crédito para refinanciar las deudas de los Tarjeta habientes sean transparentes, accesibles, fáciles de entender, eficientes y cumplan con el objetivo de aliviar en un plazo razonable el endeudamiento de los clientes.

5. Ley del Seguro de Depósitos en Instituciones del Sistema Financiero

- Normativa nacional contentiva mediante Decreto No. 53-2002 publicada en el Diario Oficial la Gaceta número 29,490 de fecha 30 de mayo de 2001. Se crea el Seguro de Depósitos a que se refiere el Artículo 41 de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero, contenida en el Decreto No. 170-95 de fecha 30 de octubre de 1995; como un sistema de protección al ahorro, para garantizar la restitución de los depósitos en dinero efectuados por el público en los bancos privados, en las asociaciones de ahorro y préstamo y en las sociedades financieras debidamente autorizadas que hayan sido declaradas en liquidación forzosa, de conformidad con la Ley.
- El Seguro de Depósitos consistirá en un mecanismo mediante el cual se garantiza la estabilidad del Sistema Financiero Nacional, a través de los procesos de transferencia o subasta de los activos y pasivos de la institución financiera declarada en liquidación forzosa, de conformidad a lo previsto en la presente ley.

6. Ley Monetaria

Normativa nacional contentiva mediante Decreto No. 51-1950. Las obligaciones de pagar en dinero, de cualquier clase o naturaleza que fuere que deban ser ejecutadas en Honduras, se liquidarán y cumplirán en lempiras.

7. Ley Reguladora de las Organizaciones privadas de desarrollo que se dedican a Actividades Financiera

- Tiene por objeto regular exclusivamente a las Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD) cuya actividad principal y única es el financiamiento de la micro y pequeña empresa, con el fin de garantizar la legalidad, transparencia y seguridad de sus operaciones y fortalecer la viabilidad y sostenibilidad de estas. (Reformado mediante Decreto 2 No.102-2003, publicado en el Diario Oficial La Gaceta el 26 de agosto de 2003).

- La actividad financiera indicada hace necesaria la promulgación de normas específicas que se les apliquen como actividades conexas y complementarias a los actuales servicios crediticios y financieros.

8. Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas

- Tiene por finalidad regular la organización y el funcionamiento del Tribunal Superior de Cuentas y sus dependencias, en adelante denominado “El Tribunal”
- Tiene como función constitucional la fiscalización a posteriori de los fondos, bienes y recursos administrados por los poderes del Estado, instituciones descentralizadas y desconcentradas, incluyendo los bancos estatales o mixtos, la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, las municipalidades y de cualquier otro órgano especial o ente público o privado que reciba o administre recursos públicos de fuentes internas o externas.

9. Ley de Seguridad Poblacional

- Se crea una Contribución Especial por Transacciones Financieras Pro-seguridad poblacional.
- Esta Contribución Especial grava las operaciones realizadas en Moneda Nacional y Extranjera, en las instituciones del sistema bancario nacional, cooperativas que realicen operaciones de ahorro y/o préstamo el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA), Sociedades Financieras, Oficinas de Representación y Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero (OPDF), supervisados por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), en adelante identificadas como entidades financieras.

10. Código de Comercio

Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones de este Código y de las demás leyes mercantiles en su defecto, por los usos y costumbres mercantiles y a falta de éstos, por las normas del Código Civil.

11. Ley de Casas de Cambio

Tiene por objeto regular la autorización de entidades dedicadas a las operaciones de compra y venta de divisas extranjeras en el mercado extra bancario que, para los efectos de esta Ley, se denominaran Casas de Cambio

12. Reglamento de la Ley de casas de cambio

Desarrolla las normas y procedimientos relacionados con la autorización, funcionamiento y supervisión de las casas de cambio, las que tendrán como finalidad única la compra y venta de divisas extranjeras en el mercado extra bancario, en billetes, cheques de viajero, giros bancarios y otros instrumentos de pago denominados en divisas, bajo su propio riesgo, al precio que el mercado determine.

Descripción		
Nombre	Decreto No.	Fecha de Publicación
Ley de Sistemas de pago y liquidación de valores	46-2015	14-09-2015
Ley del Banco central de Honduras	53-1950	03-02-1950
Ley de la Comisión Nacional de Banca y Seguros	155-95	18-11-1995
Ley de Instituciones del Sistema Financiero	170-95	16-11-1995
Ley del Sistema Financiero	129-2004	24-09-2004
Reformas a la Ley de Tarjetas de Crédito	57-2017	04-08-2024
Ley del Seguro de Depósitos en Instituciones del Sistema Financiero	53-2001	30-05-2001
Ley Monetaria	51-1950	---
Ley Reguladora de las Organizaciones privadas de desarrollo que se dedican a Actividades Financieras	229-2000	03-02-2001
Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas	10-2002-E	19-12-2002
Ley de Seguridad Poblacional	105-2011	08-07-2011
Código de Comercio	Norma 73-50	---
Ley de Casas de Cambio	16-92	24-02-1992
Reglamento de la Ley de casas de cambio	Acuerdo 251-1992	24-03-1992

Tabla 3 Marco Legal Hondureño de la Actividad Crediticia / Fuente: Elaboracion Propia

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo aborda la metodología empleada para fortalecer la gestión de créditos y cobros en la empresa XYZ a través del diagnóstico de implementación del sistema de gestión de la calidad, analizando variables claves como talento humano, procesos operativos y controles de auditoría. La congruencia entre estas variables y los requisitos del SGC permitirá evaluar su posible impacto en la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y el desempeño organizacional.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia metodológica ayuda a la coherencia y la conexión lógica entre las diferentes secciones de la propuesta que se realiza. Esto implica que todas las partes del estudio, desde el marco teórico hasta las conclusiones, deben estar alineadas y vinculadas de manera clara y consistente. Asimismo, los hallazgos obtenidos deben estar directamente relacionados con los objetivos, las preguntas de investigación y las hipótesis planteadas al inicio del estudio.

La congruencia metodológica también asegura que los resultados y la discusión estén en sintonía con los conceptos y teorías previamente revisadas, sin que existan discrepancias entre lo que se ha propuesto y lo que se ha encontrado. En resumen, esta congruencia garantiza que todas las partes de esta tesis trabajen en conjunto, reforzando la validez de la investigación y su capacidad para responder a las preguntas planteadas.

Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2023). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill, s. f.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Se realiza para estructurar de manera lógica y ordenada los elementos clave del estudio, permitiendo relacionar el problema con los objetivos, preguntas de investigación, métodos y variables analizadas. Para una mejor organización del diseño metodológico y asegurar que cada componente del estudio esté alineado con la propuesta de implementar un SGC en la empresa XYZ.

Título de la investigación	Problema	Pregunta de Investigación	Objetivos de la Investigación		Método	Variables					
			Objetivo General	Objetivo Específico		Independientes			Dependientes		
						Nombre	Escala	Instrumento	Nombre	Escala	Instrumento
Diagnóstico de un Sistema de Gestión de la Calidad en una Empresa de Créditos y Cobros	La empresa XYZ enfrenta dificultades en la gestión de créditos y cobros, reflejadas en la falta de estandarización de procesos, tiempos prolongados en la aprobación de créditos y desafíos para reducir la morosidad.	¿De qué manera la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad puede mejorar la gestión de créditos y cobros en la empresa XYZ, aumentando su efectividad, satisfacción del cliente y reduciendo la morosidad?	Diagnosticar la situación actual de la empresa XYZ en el área de créditos y cobros, con base en los principios y requisitos de la norma ISO 9001:2015, a fin de identificar oportunidades	Evaluar la situación actual de la empresa XYZ mediante encuestas, entrevistas y revisión documental, con el fin de identificar debilidades y oportunidades de mejora en los procesos de créditos y cobros.	Cualitativo	Talento Humano (esquemas de pago, procedimientos disciplinarios, incentivos extras, capacitaciones y desarrollo).	Porcentaje	Encuesta	Gestión de créditos y cobros (metodo logía de cobro y análisis de créditos)	Tiempo días mora	Revisión y análisis de los resultados KPIs
						Procesos Operativos (metas de indicadores, políticas y procedimientos, efectividad en	Porcentaje días Mora Tiempo	Auditorias Entrevistas con responsables revisión y			

Continua

	Esto afecta su eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y puede repercutir en su rentabilidad y relación con los clientes.		de mejora que permitan optimizar los procesos, elevar la calidad del servicio y fortalecer la gestión de las áreas.	Identificar y priorizar los aspectos clave que deben ser considerados en la ejecución, como las políticas, procedimientos e indicadores en la efectividad de los procesos operativos.		cobros y análisis de crédito, uso de sistemas).		análisis de reportaría			
				Definir indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de los procesos actuales y facilitar el seguimiento efectivo de las mejoras a lo largo del tiempo		Controles y Auditorías (auditorías de calidad, auditorías de procedimientos, planes de acción y mejora continua).	Porcentajes Tiempo	Revisión de Auditorías Análisis documental			

Tabla 4 Matriz Metodológica / Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Se realiza un esquema de variables de estudio para poder organizar los conceptos mencionados en la matriz, catalogando la variable dependiente y las independientes, mostrando cómo se relacionan entre sí.

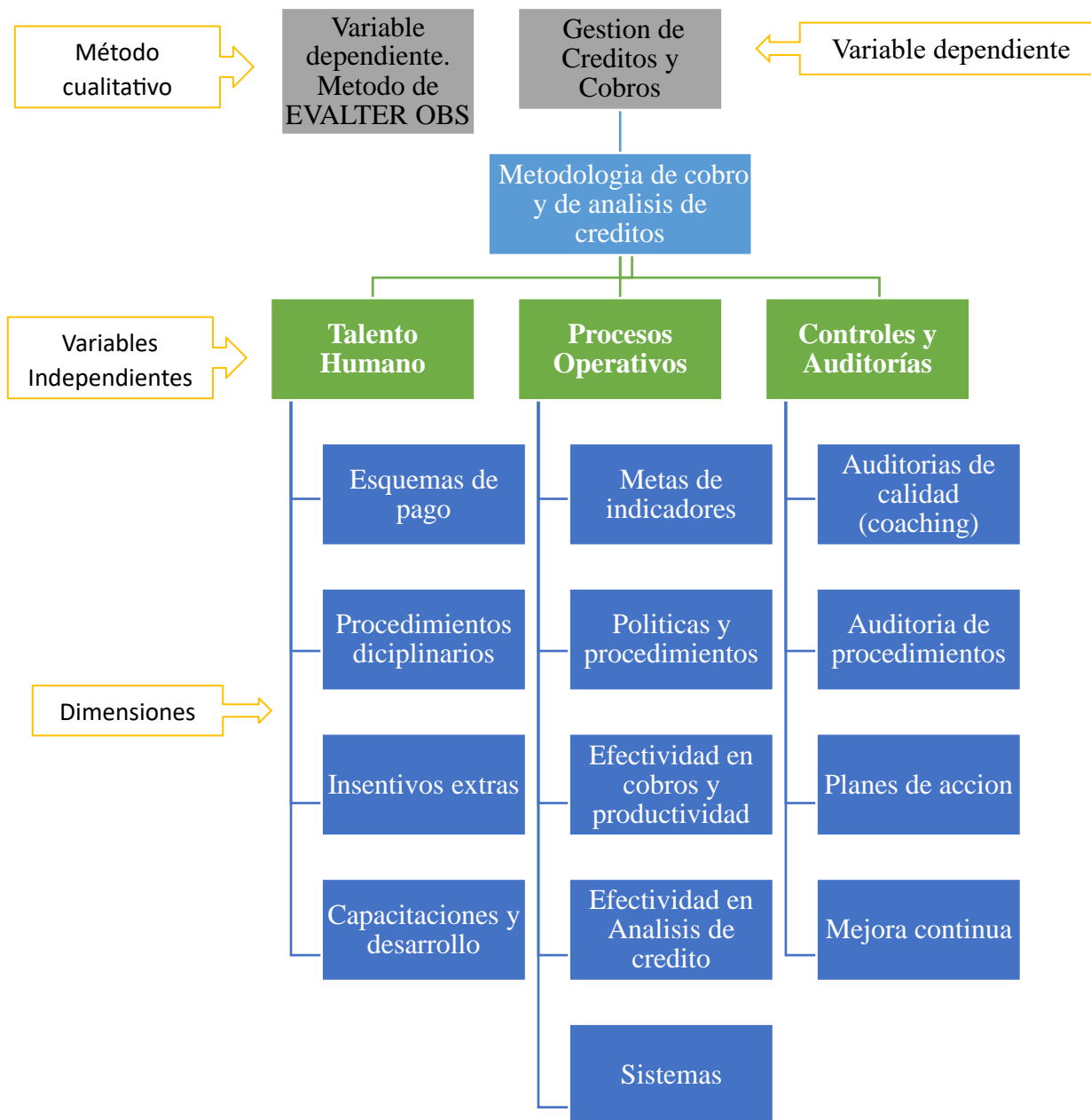


Figura 4. Esquema de Variables de Estudio / Fuente: Elaboración Propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLE

Se desarrolla la presente matriz metodológica para identificar, analizar y estructurar las variables claves del estudio, facilitando su definición conceptual y operacional, así como los indicadores y técnicas asociadas.

Método	Variable Independiente						
	Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala	Técnica
Cualitativo	Talento Humano	El talento humano se refiere a las capacidades, habilidades y conocimientos que las personas aportan a una organización. Es un recurso clave que impulsa el éxito de la empresa, ya que su correcta gestión permite mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos estratégicos. (Leyva-Grijalva et al., 2024)	La capacidad y disposición del personal para ejecutar las prácticas y procedimientos establecidos por el SGC, con especial énfasis en la formación, incentivos y evaluación del desempeño.	Esquemas de pago	Colaboradores capacitados en nuevas normativas.	Porcentaje	Encuestas de satisfacción.
				Procedimientos disciplinarios	Tiempo de formación por empleado	Horas	Evaluación de desempeño.
				Incentivos	Logros laborales	Porcentajes	Análisis de informes históricos logros numéricos de los colaboradores
				Capacitación y desarrollo	Satisfacción del empleado	Porcentaje	Encuestas de satisfacción.
	Procesos Operativos	Los procesos operativos son las actividades clave que permiten a una empresa realizar sus funciones diarias de manera eficiente. Incluyen la planificación, producción, distribución y control de recursos,	El conjunto de prácticas que guían la gestión de crédito y cobranza, la aprobación de crédito, el seguimiento de pagos y la resolución de morosidad dentro de la empresa.	Metas de indicadores	Cumplimiento de metas de cobros	Porcentajes	Auditorías internas.
				Políticas y procedimientos	Tiempo de aprobación de créditos	Minutos	Revisión de procesos operativos.

Continúa

		etc. Su objetivo es optimizar el flujo de trabajo y los recursos para aumentar la productividad y reducir costos. (Ahmed, P. K., Ramos Garza, C., Ramos Garza, L., Shepherd, C. D.(2012). Administración de la innovación. Pearson Educación., s. f.)		Efectividad en cobros	Morosidad del cliente	Días de mora	Entrevistas con responsables de procesos.
				Análisis de crédito	Eficiencia de los sistemas de gestión de crédito y cobro.	Porcentaje	Análisis de reportes de eficiencia que se genera diariamente
	Controles y Auditorías	El control y auditoría consisten en la planificación y ejecución de revisiones internas para evaluar el cumplimiento de las normativas y la eficiencia de las operaciones. Se organizan auditorías integrales, específicas y de seguimiento, con el fin de consolidar los resultados y emitir informes claros sobre la situación de las áreas auditadas. (Franklin Finkowsky, E. B. (2013). Auditoría administrativa: evaluación y Diagnóstico empresarial. Pearson Educación., s. f.)	Las revisiones periódicas y auditorías de los procesos de crédito y cobros que permiten identificar deficiencias, áreas de mejora y el cumplimiento de las normativas de calidad.	Auditorías de calidad	Auditorías realizadas	Cantidad Anual	Análisis documental.
				Auditorías de procedimientos	Hallazgos corregidos	Porcentaje	Revisión de informes de auditoría
				Planes de acción	Tiempo de implementación de acciones correctivas.	Días	Entrevistas con responsables de calidad.
				Mejora continua	Frecuencia de revisiones de procesos	Cantidad trimestral	

Tabla 5 Matriz de Operacionalización de Variables Independientes / Fuente: Elaboración Propia

Método	Variable dependiente						
	Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala	Técnica
Cualitativo	Gestión de Créditos y cobros	<p>La gestión de créditos y cobros es el proceso mediante el cual las empresas otorgan créditos a sus clientes y gestionan el cobro de las deudas para garantizar la recuperación de fondos. La gestión de crédito incluye la evaluación de la solvencia de los clientes, mientras que la cobranza busca recuperar pagos pendientes manteniendo relaciones comerciales positivas. Este balance es esencial para asegurar la rentabilidad y continuidad de la empresa. La gestión de crédito incluye la evaluación de la solvencia de los clientes, mientras que la cobranza busca recuperar pagos pendientes manteniendo relaciones comerciales positivas. Este balance es esencial para asegurar la rentabilidad y continuidad de la empresa. (A. Morales, J Morales (2014). Crédito y Cobranza, s. f.)</p>	<p>La gestión de créditos y cobros consiste en evaluar, aprobar y recuperar créditos de manera eficiente, asegurando que los pagos se realicen a tiempo y reduciendo la morosidad. Es clave para mantener el flujo de caja, cumplir metas financieras y garantizar una buena relación con los clientes.</p>	Metodología de análisis de crédito y cobranza	Cumplimiento de metas de cada área	Días de mora Porcentaje	Revisión de informes de auditoría

Tabla 6 Matriz de Operacionalización de Variable Dependiente / Fuente: Elaboración Propia

3.1.4. HIPÓTESIS

En el marco de la presente investigación, dado que el enfoque es descriptivo y no se llevará a cabo una intervención directa o experimental en la empresa XYZ, no se formulan hipótesis específicas.

El objetivo del diagnóstico es analizar y proponer un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 para una empresa de créditos y cobros, por lo que se centrará en la descripción detallada de los procesos, prácticas actuales y áreas de oportunidad.

Así, el estudio es cualitativo y exploratorio se fundamenta en una revisión teórica y un análisis contextual más que en la verificación de hipótesis previamente planteadas.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En esta sección se presenta el enfoque y los métodos seleccionados para desarrollar la investigación. El enfoque adoptado es descriptivo, ya que el objetivo principal es analizar y detallar los procesos y prácticas actuales de la empresa de créditos y cobros en relación con la implementación de un sistema de la gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001.

Según (Sampieri, Collado y Lucio (2014), s. f.), “la investigación descriptiva tiene como propósito observar, analizar y describir fenómenos sin manipular las variables, y se centra en una descripción detallada de los hechos o situaciones” La recolección de información se realizará mediante entrevistas, revisión de documentos internos y observación directa, sin utilizar herramientas estadísticas. Este enfoque permitirá desarrollar una propuesta adecuada para la implementación del sistema de gestión de la calidad, enfocándose en el diagnóstico de los procesos actuales y en la identificación de áreas de mejora en la empresa.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es un plan estructurado que guía el proceso de recolección, análisis y presentación de los datos, con el fin de responder a las preguntas de investigación planteadas (Creswell, J. W. (2014). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y de métodos mixtos* (4ª ed.). SAGE Publications, s. f.).

En investigaciones cualitativas, el diseño tiene como objetivo explorar fenómenos en su contexto natural, buscando comprender las percepciones y experiencias de los participantes (Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *El manual SAGE de investigación cualitativa* (5ª ed.). SAGE Publications, s. f.) Este tipo de investigación no se basa en la comprobación de hipótesis, sino en el análisis profundo de los procesos y la interpretación de los datos obtenidos de manera flexible y contextualizada. En el marco de esta tesis, que propone el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de la calidad para una empresa de créditos y cobros, el objetivo es identificar las áreas de oportunidad en los procesos operativos relacionados con la gestión de crédito y cobro, y sugerir mejoras basadas en los estándares de la norma ISO 9001:2015. Dado que el estudio no involucra hipótesis, se utilizarán métodos cualitativos como entrevistas a los responsables de los procesos, observación directa de los procedimientos, y análisis documental de los registros históricos de la empresa. Este enfoque permite una comprensión detallada de los procesos y facilita la creación de una propuesta adaptada a las necesidades de la empresa. A continuación, se presentará el plan estratégico de investigación que detalla las técnicas y recursos necesarios para llevar a cabo esta propuesta.

La exploración investigativa de la presente Tesis se abordó utilizando una combinación de los diseños de la Teoría Fundamentada y el diseño Investigación-Acción considerando el planteamiento del problema y su relación a la necesidad de generar un cambio orientado a la mejora para la empresa de créditos y cobro XYZ.

Con relación a la Teoría Fundamentada; Según Hernández et al. (2010) “en la investigación se ha de producir una explicación generalizada respecto a los fenómenos y procesos observados durante la investigación y su relación aplicados al contexto y a la perspectiva de los participantes” (pág. 472).

Se partirá de una teoría sustantiva, ya que son de naturaleza local; se tomará de base la normas ISO 9001:2015, enfocándonos al ámbito del área financiera, donde cada requisito de esta podrá aportar nuevas ideas y procedimientos para la empresa XYZ. Por lo tanto, con base en la teoría fundamentada se toma un diseño emergente.

“Al final, el investigador explica la teoría y las relaciones entre categorías. La teoría proviene de los datos en sí, no está ubicada en clases de categorías (central, causales, intervinientes, contextuales, etcétera)”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 476)

En cuanto al diseño Investigación-Acción; se comprenderá de mejor forma si vemos a la evaluación de la matriz legal y a la ejecución del diagnóstico de la norma ISO 9001:2015 en la empresa de créditos y cobros XYZ como la Investigación y por otra parte la propuesta de implementación de un sistema de gestión integrado como la acción.

En el diseño Investigación-acción según Hernández et al. (2010) “su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación”. Se indaga al mismo tiempo que se interviene (p.496).

Las principales acciones para llevar a cabo la Investigación- Acción según Hernández et al. (2010), es con los siguientes cuatro ciclos:

1. Identificar la problemática.
2. Elaborar el plan.
3. Implementar y evaluar el plan.
4. Retroalimentación.

El estudio está segmentado en el diagnóstico y la propuesta, ambos están dirigidos a los procesos de la empresa de créditos y cobros XYZ. La propuesta está enmarcada en el sistema de gestión de la calidad (ISO 9001: 2015), todas las recomendaciones, sugerencias, planteamientos y conclusiones de la propuesta están asociados a los resultados del diagnóstico obtenido.

En la siguiente figura 7. se presenta el esquema diseñado para la presente investigación, donde el diseño solo contiene 2 ciclos, el primer ciclo trata de investigar y realizar el diagnóstico, en el segundo ciclo se plantea la propuesta mediante los resultados obtenidos del diagnóstico, culminando este ciclo por la relación con el alcance. El tercer ciclo no está en el alcance de la tesis ya que es responsabilidad y decisión de la empresa de créditos y cobros XYZ. la implementación y ejecución del sistema de gestión de la calidad.

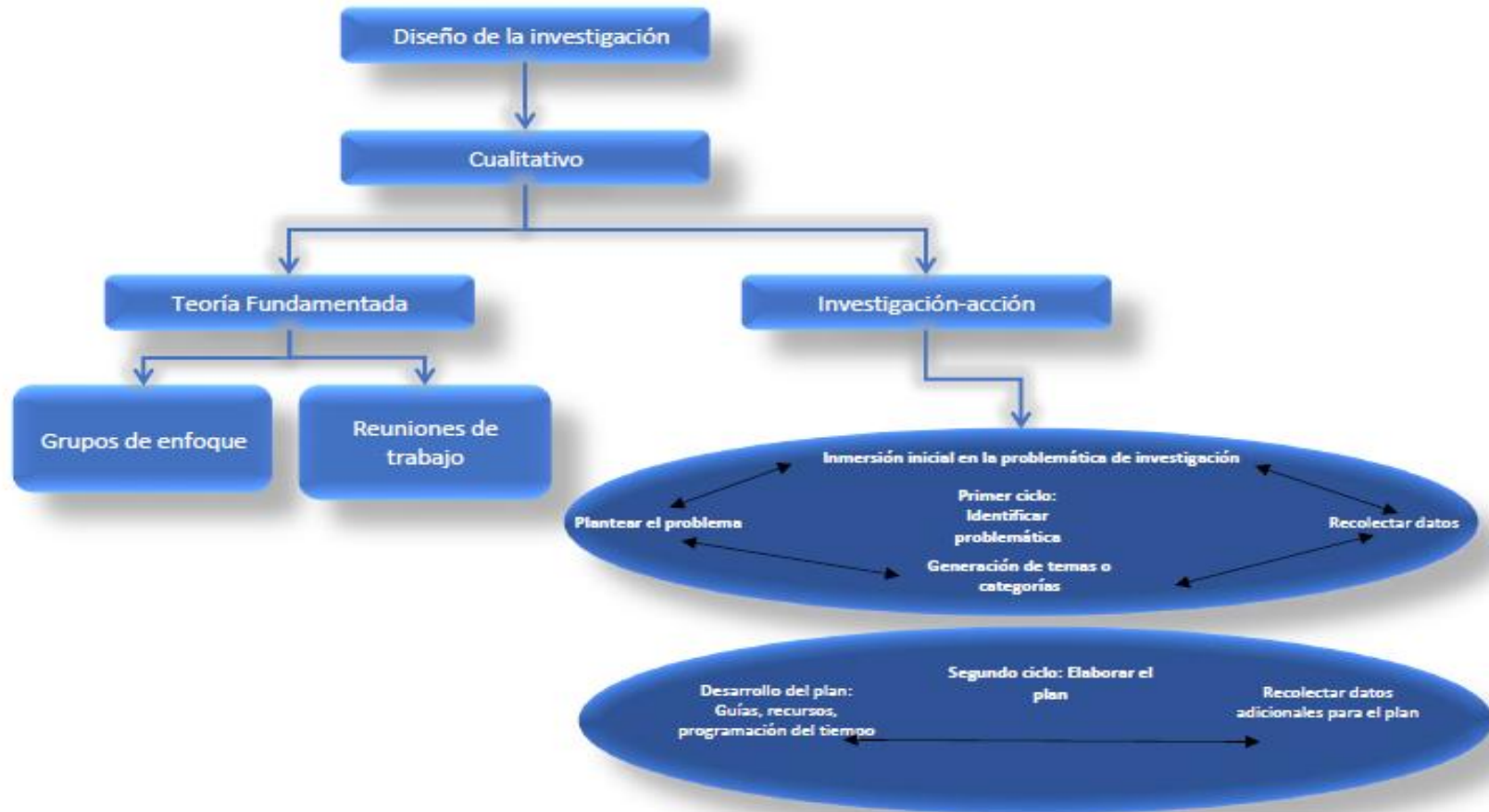


Figura 5. *Diseño de la investigación / Fuente: Propuesta de implementación de un sistema de gestión de la calidad integrado al centro médico Saludem, agosto 2021.*

Método	Estrategia	Actividad	Fuente	Recursos		Tiempo de ejecución	Responsables	Fechas
				Herramientas	Humanos			
Cualitativo	Entrevistas, Investigación in situ, encuestas, análisis de reportes, revisión documental y de procesos y auditorias	Diagnóstico de la situación actual	Área de Cobros o Área de Créditos	Encuestas, informes históricos, documentación interna.	Silvia Hernández, Fabiola Rodríguez.	120 minutos (entrevistas y revisión de documentos)	Fabiola Rodríguez (responsable de brindar la información de información). Silvia Hernández (responsable del diagnóstico)	02 enero 2025 - 15 enero 2025
		Entrevistas con personal clave	Área de Cobros o Área de Créditos	Cuestionarios de entrevistas, grabadoras, herramientas para tomar notas Aplicación para reuniones digitales	Silvia Hernández, Fabiola Rodríguez.	120 minutos (entrevistas por cada personal clave)	Silvia Hernández (coordina y realiza las entrevistas), Fabiola Rodríguez (logística y seguimiento).	16 enero 2025 - 26 enero 2025
		Observación directa de procesos operativos	Área de Cobros o Área de Créditos	Formularios de observación, equipo de grabación.	Silvia Hernández, Fabiola Rodríguez.	180 minutos (observación de procesos operativos)	Silvia Hernández (encargada de la observación y recopilación de datos),	16 enero 2025 - 26 enero 2025

Continua

					Fabiola Rodríguez (análisis de procesos).	
Análisis de procedimientos	Área de Cobros o Área de Créditos	Acceso a informes y reportes, herramientas de análisis documental.	Silvia Hernández, Fabiola Rodríguez.	180 minutos (análisis de procedimientos y registros históricos)	Fabiola Rodríguez (responsable del análisis de la documentación), Silvia Hernández (apoyo en el análisis).	16 enero 2025 - 26 enero 2025
Evaluación de políticas de crédito	Área de Créditos	Procedimientos de aprobación de crédito, formularios de evaluación de riesgos.	Silvia Hernández, Fabiola Rodríguez.	120 minutos (revisión y evaluación de políticas de crédito)	Fabiola Rodríguez (apoyo en la recopilación de documentos). Silvia Hernández (responsable de análisis y evaluación),	16 enero 2025 - 26 enero 2025
Análisis de la solvencia de clientes	Área de Créditos	Historial crediticio de clientes, software de	Silvia Hernández, Fabiola Rodríguez.	180 minutos (análisis de solvencia de clientes)	Silvia Hernández (encargada del	01 febrero 2025 - 10

Continua

		evaluación de riesgos crediticios.			análisis de solvencia),	febrero 2025
Seguimiento de pagos y recuperación de morosidad	Área de Cobros	Sistema de gestión de cobros, registros de morosidad.	Silvia Hernández, Fabiola Rodríguez.	180 minutos (seguimiento y gestión de morosidad)	Fabiola Rodríguez (responsable de seguimiento de pagos),	01 febrero 2025 - 10 febrero 2025
Implementación de estrategias para reducir morosidad	Área de Cobros	Procedimientos de cobranza, técnicas de negociación con clientes morosos.	Silvia Hernández, Fabiola Rodríguez.	180 minutos (implementación de estrategias)	Silvia Hernández (responsable de la implementación de estrategias), Fabiola Rodríguez (apoyo en las negociaciones).	15 febrero 2025 - 22 febrero 2025
Revisión de informes de cobros y pagos	Área de Cobros	Informes mensuales de cobros, sistema de reportes de pagos.	Silvia Hernández, Fabiola Rodríguez.	120 minutos (revisión de informes)	Silvia Hernández (encargada de la revisión de informes), Fabiola Rodríguez (apoyo en la interpretación	25 febrero 2025 - 28 febrero 2025

Continua

						de los resultados).		
		Implementación de herramientas de control de calidad	Área de Cobros o Área de Créditos	Procedimientos de auditoría, manuales operativos de calidad.	Silvia Hernández, Fabiola Rodríguez.	120 minutos (implementación de herramientas)	Silvia Hernández (responsable de implementación y capacitación), Fabiola Rodríguez (apoyo en la aplicación de herramientas).	01 marzo 2025 - 18 marzo 2025

Tabla 7 Resumen de Actividad / Fuente: Elaboración Propia

3.3.1 POBLACIÓN

En una investigación, la población se refiere al conjunto de individuos u objetos que poseen características comunes y que son objeto de estudio (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). McGraw-Hill, s. f.). En este caso, la población de la empresa XYZ está conformada por más de 200 colaboradores distribuidos en distintas áreas de la organización, tales como el personal administrativo en oficinas y el personal de campo encargado del cobro domiciliario. La población incluye a los trabajadores involucrados directamente en la gestión de créditos y cobros, ya que son estos quienes participan activamente en los procesos que se analizarán para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

El límite de la población se establece de acuerdo con la relevancia de los grupos involucrados en los procesos operativos relacionados con el cobro y la gestión de créditos, los cuales impactan directamente la rentabilidad y la eficiencia organizacional. Esta delimitación permite focalizar la investigación en los colaboradores clave de las áreas de interés sin incluir a los colaboradores de áreas no relacionadas con el tema de estudio (Arias, J. (2019). Investigación social: Métodos y técnicas (3a ed.). Ediciones Pirámide., s. f.). El análisis de la población se hace más efectivo cuando se incluye tanto a los colaboradores en oficina como a los que realizan cobros en campo, ya que ambos grupos son esenciales para la operación global de la empresa.

3.3.2 MUESTRA

La muestra en una investigación es un subconjunto representativo de la población seleccionada. Para asegurar la validez de las conclusiones, es crucial que la muestra refleje la diversidad de la población (Creswell, J. W. (2014). Diseño de investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y de métodos mixtos (4ª ed.). SAGE Publications, s. f.). En este caso, se empleará un muestreo probabilístico para que todos los miembros de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, lo que permitirá una representación equitativa de las distintas áreas operativas de la empresa XYZ.

Por ejemplo, si la empresa XYZ tiene más de 200 colaboradores en áreas como créditos y cobros, se seleccionará una muestra de trabajadores de ambas áreas. Mediante un muestreo aleatorio simple, cada empleado tiene la misma probabilidad de ser elegido, sin importar su puesto o antigüedad. Este enfoque asegura que los datos recopilados reflejen de manera precisa las prácticas de gestión en todos los niveles operativos de la empresa. Según (Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Muestreo de métodos mixtos: Una tipología con ejemplos. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77-100., s. f.), el muestreo aleatorio simple es ideal cuando se desea que todos los miembros de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, lo que aumenta la capacidad de generalización de los resultados obtenidos.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

La técnica de muestreo es el procedimiento utilizado para seleccionar a los participantes o unidades de estudio dentro de la población. En este trabajo, se ha elegido el muestreo aleatorio simple, ya que este es uno de los métodos más eficaces dentro de los muestreos probabilísticos para obtener una muestra representativa de la población. Este tipo de muestreo se justifica porque permite seleccionar de manera aleatoria a los colaboradores de la empresa XYZ, lo que asegura que todos los individuos, tanto los del personal administrativo como los del personal de campo, tengan las mismas oportunidades de ser incluidos en el estudio (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill, s. f.)

El uso del muestreo aleatorio simple tiene la ventaja de que elimina cualquier sesgo que pueda surgir en la selección de la muestra, y a su vez, permite obtener datos precisos y generalizables que representen de manera justa a toda la población de la empresa. Además, este tipo de muestreo es adecuado cuando no se dispone de información previa sobre las características específicas de los miembros de la población, como ocurre en este caso, en el que los colaboradores de las áreas de cobros y créditos tienen funciones operativas distintas pero complementarias. (Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications., s. f.)

3.3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

En este estudio, se decidió utilizar al departamento de créditos y cobros como unidad de análisis que cuenta con un total de 200 colaboradores distribuidos de la siguiente manera 130 del área de créditos y 70 del área de cobros, ya que permite acceder a una muestra representativa de los eventos y situaciones a tratar para proporcionar información detallada y objetiva sobre la variable de interés.

3.3.5 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta cualitativa para el marco de este estudio se basará en las variables, mediciones y los indicadores más relevantes utilizados en la unidad de análisis, y de esta manera dar respuesta al objetivo general.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Se definen a las técnicas e instrumentos de investigación como los procedimientos y herramientas mediante los cuales se recogieron datos e informaciones necesarias para probar o contrastar las hipótesis de investigación. Ñaupas Paital, H. et al. Metodología de la investigación. Bogotá, Ediciones de la U, 2014. 9789587621884.

El concepto de validez es un atributo de los instrumentos de investigación que consiste en que estos miden con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de la variable o variables de estudio. Asimismo, la confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición que le permite obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a la persona o grupos de personas en diferentes periodos de tiempo. Carrasco Díaz, S. Metodología de la investigación. 5. s. l.: McGraw, 2010.

Método Cuantitativo	
Técnica	Instrumentos
<p>Técnica #1: Verificación</p> <p>Nos permite establecer un diagnóstico inicial de los procesos, de tal manera que se pueda obtener información de la situación inicial de la organización con relación al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.</p>	<p>Lista de verificación: Es un instrumento que permite observar la presencia o ausencia de características o atributos en actividades que se deben realizar con relación a un proceso o procedimiento. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. Metodología de la investigación. 5. México: Mc Graw, 2010. 978-607-15-0291-9.</p>
<p>Técnica #2: Encuestas</p> <p>Puede definirse como una técnica de investigación para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo.</p> <p>Carrasco Díaz, S. Metodología de la investigación. 5. s. l. : McGraw, 2010.</p>	<p>Cuestionarios: Se define un cuestionario como un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. Metodología de la investigación. 5. México: Mc Graw, 2010. 978-607-15-0291-9.</p>

Tabla 8 *Método Cuantitativo / Fuente: Elaboración Propia*

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Estas fuentes proporcionan informaciones referentes a la empresa de créditos y cobros XXZ; en el presente estudio se han considerado fuentes primarias y secundarias.

FUENTES PRIMARIAS			
Fuente	Descripción	Acceso	Aporte
Política de ingreso de cobros	Marco referencial para el otorgamiento de préstamos.	Plataforma Sharepoint Corporativo.	Evaluar la solvencia de los clientes.
			Conceder créditos ajustados a las necesidades.
			Ajustar las cuotas de los pagos adeudados sin perjudicar a los clientes
Política de Análisis de Cobros	Implementa para gestionar y asegurar el cobro de los fondos prestados a sus clientes.	Plataforma Sharepoint Corporativo.	Ayudan a mantener el orden financiero.
Política de condonación de intereses moratorios, normales y capital	Condonan saldos a los clientes que han estado en Mora.	Plataforma Sharepoint Corporativo.	Permite a la empresa recuperar un porcentaje de lo invertido.
Proceso de recepción y validación de expedientes	Proceso mediante el cual se confirma la autenticidad y validez de los expedientes. Esto implica analizar atributos específicos para confirmar que no ha sido alterado, manipulado o falsificado.	Plataforma Sharepoint Corporativo.	Trazabilidad de la información

Tabla 9 Fuentes Primarias / Fuente: Elaboración Propia

FUENTES SECUNDARIAS			
Fuente	Descripción	Acceso	Aporte
Norma ISO 9001:2015	Se define como la norma internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad (SGC). Las organizaciones utilizan la norma para demostrar la capacidad de proporcionar de forma constante productos y servicios que cumplan con los requisitos de los clientes y normativos. Glosario de calidad: ISO 9001	www.icontec/	Mejora la imagen y confianza frente al consumidor.
			Mejorar la satisfacción del cliente.
			Involucrar a los trabajadores y crear una cultura de mejora continuada
			Eficiencia en los procesos y actividades empresariales.
Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)	Es un método de aprendizaje utilizado como fuente bibliográfica, que contiene un amplio catálogo de servicios que están a disposición de la comunidad universitaria en las instalaciones y de forma digital por medio de los servicios web institucionales.	https://crai.unitec.edu/	Apoyo a los programas de pregrado, posgrado, Investigación y extensión de manera que favorezcan la formación Integral y de calidad de los profesionales que demanda la sociedad.
Manual de Forma	Contiene especificaciones para los aspectos de forma en la elaboración del Trabajo Final de Graduación. Manual de Aspectos de forma, enero 2022.	https://crai.unitec.edu/	Refleja los estándares y la calidad del trabajo para orientar en aspectos de forma a los estudiantes.
Manual de Fondo	Este Manual se centra en aspectos de fondo para la elaboración del Trabajo Final de Graduación de maestría.	https://crai.unitec.edu/	Unificar criterios generales sobre la estructura y elaboración del Trabajo Final de Graduación en sus aspectos de fondo

Continua

	Manual sobre aspectos de fondo, septiembre 2022.		
Manual para la Redacción de Tesis de Postgrado	Brinda los conceptos y aplicabilidad de cada uno de los ítems solicitados en el formato de tesis. Fuente: propia	https://crai.unitec.edu/	Estandarización de los apartados a incluir dentro del formato de Tesis a presentar. Fuente: Propia

Tabla 10 Fuentes Secundarias / Fuente: Elaboración Propia

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Dentro de las limitantes encontradas en el desarrollo de la presente investigación se encontraron; el factor tiempo ya que investigaciones relacionadas a la implementación de normas requieren extenderse en el tiempo y en algunos casos podrían llevar hasta años.

Otra limitante muy importante es que al momento de realizar la investigación no se ha tenido acceso a la información financiera de forma completamente, por lo que se vuelve difícil la recolección de los datos necesarios para la obtención de resultados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se presenta el análisis de los datos obtenidos a través de diversas técnicas de investigación, con el propósito de evaluar la gestión de la calidad en las áreas de crédito y cobro de la empresa XYZ y su potencial alineación con los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Para ello, se han aplicado encuestas de satisfacción, revisiones de evaluaciones de desempeño del personal, revisión de procesos operativos y entrevistas con los responsables de cada área.

A partir de esta información, se lleva a cabo un análisis estructurado mediante herramientas estadísticas y representaciones gráficas, permitiendo identificar oportunidades de mejora, fortalezas y posibles desafíos en la implementación del sistema de gestión de la calidad. Este enfoque busca proporcionar una base objetiva para la propuesta de estandarización de procesos, con el fin de optimizar la eficiencia operativa, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la rentabilidad del negocio.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En esta sección se describe el uso de las herramientas de recolección de datos, definidas en el numeral 3.4 Técnicas, Instrumentos y Procedimientos y específicamente en la **Tabla No.8** Método Cuantitativo. Estas fueron aplicadas al análisis de la gestión de la calidad en la empresa XYZ, enfocado en la implementación de la norma ISO 9001:2015.

Encuesta de percepción

Con el objetivo de obtener información objetiva sobre la percepción de los colaboradores de crédito y cobro respecto a la gestión de la calidad en la empresa XYZ en dichas áreas, se aplicaron 25 encuestas a colaboradores. La selección se realizó mediante un muestreo aleatorio, asegurando que todos los participantes tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos, se detalla la realización de esta:

Aspecto	Descripción
Cobertura de la Encuesta	Abierta a todos los colaboradores de las áreas de créditos y cobros, sin distinción de antigüedad, siempre que formaran parte de la nómina de la empresa.
Duración de la Encuesta	Realizada en dos días, en una sola jornada por la tarde, fuera de la jornada laboral (de 8 a 5 pm).
Inicio del Proceso	Se inició con la lectura de la encuesta y confirmación de si los colaboradores entendieron el contenido.
Objetivo de la Encuesta	Se explicó a los colaboradores el objetivo de la encuesta antes de proceder con su llenado.

Tabla 11 Selección de Colaboradores / Fuente: Elaboración Propia

El instrumento fue diseñado para evaluar tres dimensiones clave:

- **Esquemas de pago:** Se analizó la percepción de los colaboradores sobre la estructura salarial, el sistema de incentivos y comisiones, así como la equidad y efectividad del esquema de compensación en relación con su desempeño y nivel de satisfacción laboral.
- **Capacitación y desarrollo:** Se evaluó la disponibilidad y calidad de los programas de formación, su impacto en el desempeño de los colaboradores y la identificación de áreas que requieren mayor fortalecimiento en términos de conocimiento y habilidades.
- **Diagnóstico de la situación actual:** Se obtuvo información sobre la percepción general de los colaboradores respecto a los procesos operativos, el ambiente laboral y el cumplimiento de estándares de calidad alineados con la norma ISO 9001:2015, permitiendo identificar fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización.
- El análisis de la información recopilada proporcionará una base objetiva para la toma de decisiones estratégicas orientadas a la optimización de los procesos, la mejora en la satisfacción del personal y el fortalecimiento del desempeño organizacional dentro del marco de un sistema de gestión de la calidad.

Evaluaciones De Desempeño Del Personal

Como parte del proceso de recolección de datos, se analizaron las evaluaciones de desempeño realizadas en los últimos dos años, para este análisis, se ha seleccionado a través de un muestreo simple una muestra de 20 colaboradores, lo que representa un 10% del total de la fuerza laboral de la empresa XYZ, ya que actualmente cuenta con 200 colaboradores en las áreas de créditos y cobros. Este porcentaje de muestra se considera adecuado, ya que permite obtener una representación válida y confiable del total de colaboradores, permitiendo realizar un análisis significativo y preciso de la población en cuestión. Se revisaron 10 evaluaciones del área de cobros y 10 del área de créditos. El objetivo de este análisis fue medir el nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos y analizar cómo dicho cumplimiento podría contribuir positivamente a la implementación de un sistema de gestión de la calidad, al evidenciar el grado de compromiso, disciplina y adaptabilidad del personal ante procesos estandarizados.

Metodología de Evaluación

El análisis se basó en la revisión de los registros de desempeño de los últimos dos años, considerando una escala de evaluación de **1 a 5**, donde:

Escala de Evaluación	Descripción
1	Desempeño deficiente, muy por debajo de las expectativas.
2	Desempeño por debajo del estándar esperado.
3	Cumple con las expectativas para su puesto.
4	Desempeño superior al esperado.
5	Nivel de excelencia en la ejecución de funciones.

Tabla 12 Metodología de Evaluación / Fuente: Elaboración propia

En las Evaluaciones de Desempeño se toman en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

1. Cumplimiento de procedimientos: Evaluación del grado de aplicación correcta de los procesos definidos en el SGC.
2. Eficiencia en la gestión: Análisis de indicadores como tiempos de respuesta en la aprobación de créditos y recuperación de cartera morosa.
3. Compromiso con la mejora continua: Participación en capacitaciones y adopción de nuevas prácticas del SGC.
4. Calidad en la atención al cliente: Evaluaciones de servicio y retroalimentación de clientes internos y externos.
5. Adaptabilidad a cambios: Disposición del personal ante la implementación de nuevos procesos y tecnologías dentro del SGC.

Resultados obtenidos

La información recopilada reveló tendencias clave en el desempeño del personal de las áreas de créditos y cobros:

- **Área de Cobros:**
 - 80% de los colaboradores demostró un cumplimiento alto de los procedimientos ya establecidos en la empresa, mientras que un 20% presentó dificultades en la documentación y aplicación de estándares.
 - Se observó una mejora del 10% en la eficiencia de cobros en el segundo año, lo que constituye un impacto significativo que podría ser aprovechado como base para implementar el SGC.
 - Un 70% de los colaboradores demuestra una cultura de resistencia a los cambios en los procesos.

- **Área de Créditos:**
 - 85% del personal evaluado cumplió con los procedimientos del SGC, aunque un 15% presentó inconsistencias en la aplicación de criterios de evaluación crediticia.
 - La eficiencia en la aprobación de créditos mejoró un 8% en el segundo año, lo que constituye un impacto significativo que podría ser aprovechado como base para implementar el SGC.
 - Un 75% de los evaluados demuestra disposición para adoptar mejoras y participar en capacitaciones, lo que facilitara la implementación del SGC.

En términos generales, el **95% de los colaboradores evaluados obtuvo un puntaje promedio de 3.10**, lo que indica que cumplen con las expectativas del puesto para el cual fueron contratados. Sin embargo, este resultado también sugiere que aún hay margen para la mejora continua y el desarrollo hacia la excelencia.

Auditorías Internas y Revisión de Procesos Operativos

En esta fase del estudio no se realizaron auditorías internas ni revisión de procesos operativos debido a limitaciones de tiempo y acceso a información detallada. No obstante, las evaluaciones de desempeño proporcionaron datos clave sobre la gestión actual de los procesos en la empresa, permitiendo identificar oportunidades de mejora para la propuesta del SGC.

Para complementar el análisis, se llevó a cabo una observación directa en las áreas de cobros y créditos, enfocándose en:

- **Gestión de mora crítica (+61 días de atraso):** Se evidenció que los gestores aplican diversas estrategias, pero sin un esquema estandarizado, lo que puede afectar la efectividad en la recuperación de cartera.
- **Investigación de créditos:** La verificación de referencias y lugar de trabajo sigue criterios establecidos, aunque la documentación varía entre gestores, lo que puede impactar la consistencia en la evaluación crediticia.

Estos hallazgos refuerzan la necesidad de estandarizar procedimientos y mejorar la documentación dentro del SGC. Se recomienda que, tras su implementación, se realicen auditorías internas periódicas para evaluar su efectividad y cumplimiento.

Entrevistas con los responsables de diferentes áreas

Dado que esta investigación se basa en un enfoque cualitativo para el diagnóstico del sistema de gestión de la calidad (SGC), las entrevistas con los responsables de cada área fueron fundamentales para comprender la percepción interna sobre su posible implementación y así obtener datos cuantitativos que reflejen esta percepción.

Se entrevistó a un supervisor de cobros, un supervisor de créditos, con el objetivo de recopilar información clave que respalde el diagnóstico del SGC en las áreas de crédito y cobro de la empresa XYZ. Para ello, se utilizó una **tablet** que permitió tomar notas y grabar las respuestas, facilitando un análisis detallado posterior.

Las entrevistas mencionadas en las secciones **3.1.1** Matriz metodológica y **3.3** Diseño de la investigación se llevaron a cabo con una serie de preguntas previamente establecidas, enfocadas en conocer:

- La opinión de los responsables sobre la implementación formal de un SGC.
- Los avances que la empresa ha logrado en gestión de la calidad hasta el momento.
- Los desafíos y beneficios que perciben en la estandarización de procesos.

Esta información permitió fortalecer el informe, asegurando que el diseño del SGC responda a la realidad operativa y las necesidades específicas de la empresa.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a través de las técnicas aplicadas durante la investigación, las cuales incluyen tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Las encuestas y evaluaciones del desempeño proporcionan datos cuantitativos que permiten analizar de manera objetiva la percepción de los colaboradores en áreas clave como esquemas de pago, capacitación y cumplimiento de estándares de calidad. Por otro lado, las entrevistas y observaciones ofrecen resultados cualitativos, aportando una comprensión más profunda sobre las dinámicas internas, el ambiente laboral y las oportunidades de mejora dentro de la empresa. Estos resultados servirán de base para las recomendaciones estratégicas orientadas a la optimización de los procesos en el marco de un sistema de gestión de la calidad.

4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

Encuesta

Para evaluar la percepción de los colaboradores de las áreas de crédito y cobro de la empresa XYZ sobre los aspectos clave de la gestión de la calidad, se realizó una encuesta que abarcó tres áreas fundamentales: esquemas de pago, capacitación y desarrollo, y el diagnóstico de la situación actual de los procesos operativos. El análisis de los resultados permitirá identificar áreas de mejora en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, alineado con los estándares de la norma ISO 9001:2015, y proporcionará información valiosa para optimizar los procesos internos de la empresa.

Dimensión	Descripción		Resultado
Esquemas de Pago	Percepción sobre la estructura salarial, incentivos y comisiones.	72%	72% consideran la estructura salarial adecuada y justa.
		28%	28% sienten que los incentivos no están alineados con su desempeño.
	Equidad y efectividad en los pagos.	58%	56% perciben el sistema de compensación como equilibrado.
		44%	44% sugieren falta de transparencia en los criterios de pagos adicionales.
Capacitación y Desarrollo	Disponibilidad y calidad de los programas de formación.	80%	80% consideran útiles los programas de capacitación.
		20%	20% opinan que las capacitaciones son poco frecuentes y no actualizadas.
	Áreas que requieren mayor fortalecimiento.	64%	64% de los colaboradores indican que se necesita más capacitación en gestión de la calidad y herramientas tecnológicas.
Diagnóstico de la Situación Actual	Cumplimiento de los estándares de calidad	56%	56% de los colaboradores cumplen parcialmente con los estándares de calidad
		44%	44% observan deficiencias significativas en este aspecto.
	Percepción sobre el ambiente laboral.	70%	70% consideran el ambiente laboral positivo y favorecedor para el trabajo en equipo.
		30%	30% mencionan que existen áreas de conflicto que afectan la productividad.

Tabla 13 Resultados Cuantitativos / Fuente: Elaboración Propia

Se muestra gráficamente

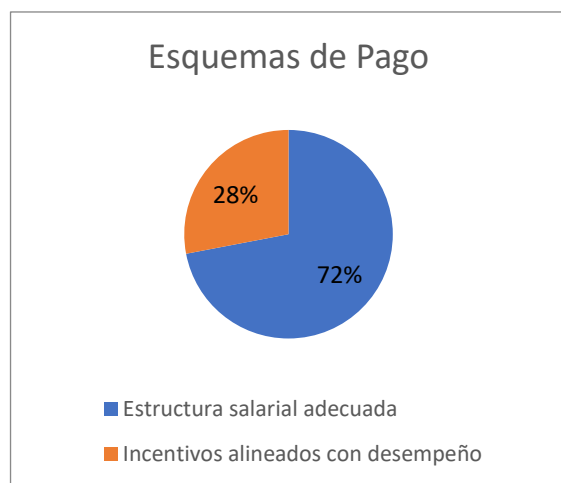


Gráfico 1. Esquemas de Pago Fuente: Elaboración Propia

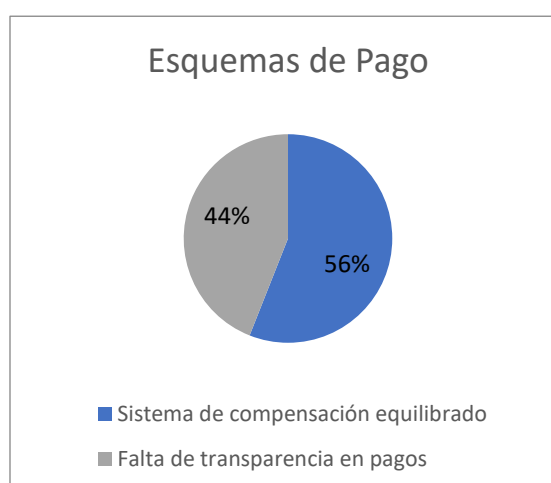


Gráfico 2. Esquemas de Pago Fuente: Elaboración Propia

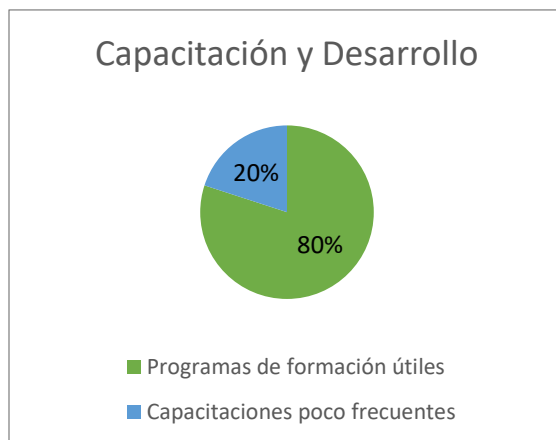


Gráfico 3. *Capacitación y Desarrollo*
Fuente: *Elaboración Propia*

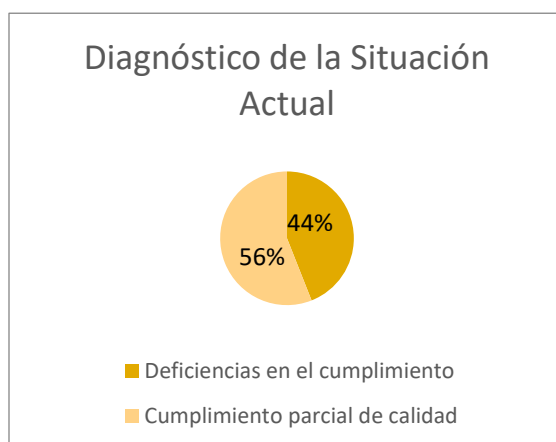


Gráfico 4. *Diagnóstico de la Situación Actual*
Fuente: *Elaboración Propia*

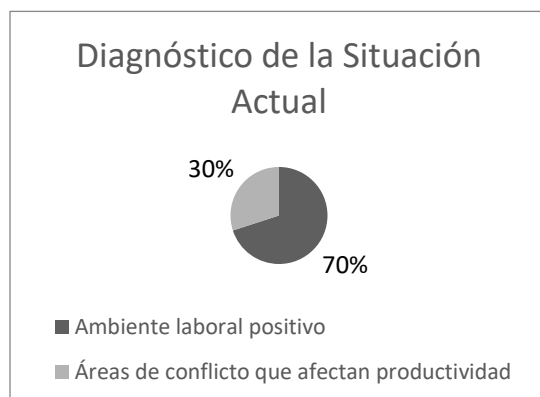


Gráfico 5. *Diagnóstico de la Situación Actual*
Fuente: *Elaboración Propia*

Evaluaciones de Desempeño

Se analizaron las evaluaciones de desempeño de 20 colaboradores de la empresa XYZ, divididos en dos áreas: cobros y créditos. El objetivo de este análisis fue medir el nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos y analizar como dicho cumplimiento podría contribuir positivamente a la implementación de un sistema de gestión de la calidad, al evidenciar el grado de compromiso, disciplina y adaptabilidad del personal ante procesos estandarizados bajo la norma ISO 9001:2015.

Área	Criterio	Resultado (%)	Descripción Mejorada
Cobros	Cumplimiento de procedimientos	80%	El 80% cumpliría adecuadamente con los procedimientos del SGC, basado en el desempeño actual.
	Dificultades en la documentación	20%	Un 20% podría tener dificultades para aplicar correctamente los procedimientos del SGC, basado en las evaluaciones actuales.
	Mejora esperada en la eficiencia (Comparación entre el primer y segundo año de implementación)	10%	Se espera una mejora del 10% en la eficiencia de cobros en el segundo año, si se implementa correctamente el SGC.
	Adaptabilidad a cambios	70%	Se estima que un 70% podría adaptarse positivamente a los cambios, mientras que un 30% podría mostrar resistencia inicial al principio de la implementación.
	Resistencia al cambio	30%	
Créditos	Cumplimiento de procedimientos	85%	Un 85% del área de crédito cumpliría adecuadamente con los procedimientos del SGC, según el análisis previo.
	Dificultades en la aplicación de criterios	15%	Un 15% podría presentar dificultades para aplicar correctamente los criterios de evaluación crediticia bajo el SGC.

Continúa

	Mejora esperada en la eficiencia (Comparación entre el primer y segundo año de implementación)	8%	Se proyecta que la eficiencia en la aprobación de créditos mejoraría en un 8% en el segundo año, si se implementa el SGC.
	Disposición a adoptar mejoras y capacitaciones	75%	El 75% del personal está dispuesto a adoptar cambios y participar en capacitaciones, lo que sería clave para la implementación exitosa del SGC.
	Resistencia al cambio	25%	

Tabla 14 Evaluaciones de Desempeño / Fuente: *Elaboración Propia*

Se muestra gráficamente

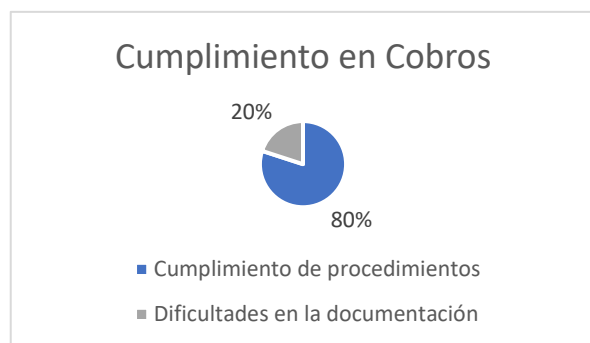


Gráfico 7. Tolerancia al Cambio en Cobros Fuente: *Elaboración Propia*

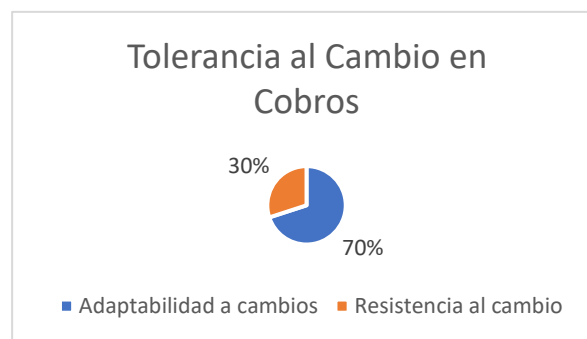


Gráfico 6. Cumplimiento en Cobros Fuente: *Elaboración Propia*

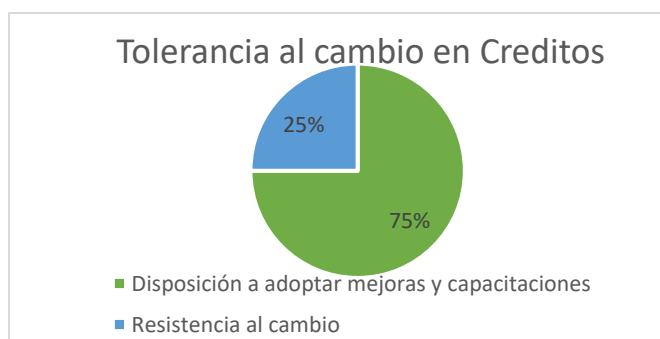


Gráfico 8. Cumplimiento de Créditos Fuente: *Elaboración Propia*

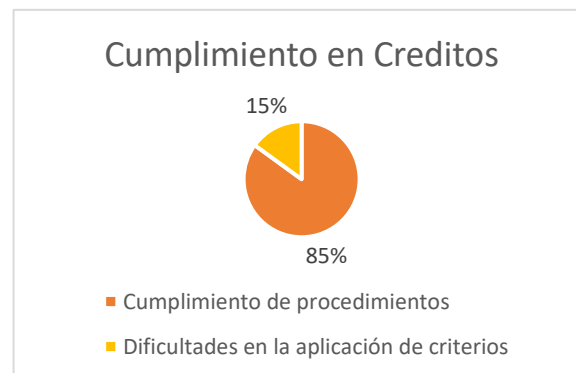


Gráfico 9. Tolerancia al Cambio en Créditos Fuente: *Elaboración Propia*

4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

Para este estudio, se aplicó entrevistas en las áreas de créditos y cobros de la empresa XYZ; este enfoque cualitativo brinda una exposición y genera información que permite ser un complemento al enfoque cuantitativo.

El análisis de los esquemas de pago en las áreas de crédito y cobro de la empresa XYZ reveló una percepción mixta entre los colaboradores. La estructura salarial y los sistemas de incentivos y comisiones parecen estar alineados con el desempeño individual en su mayoría, este hallazgo sugiere que, si bien el esquema actual proporciona ciertos incentivos, podría beneficiarse de una revisión más detallada para asegurar que todos los colaboradores perciban de manera justa la relación entre su desempeño y las recompensas económicas.

En cuanto a la capacitación y el desarrollo, la empresa en dichas áreas ofrece programas de formación y entrenamientos, pero la percepción general de los colaboradores indica que aún hay oportunidades de mejora, como por ejemplo capacitación más específicas por lo que deben de aplicar medidas de acuerdo al capítulo 7 de apoyo de la norma ISO 001:2015 en sus apartados de competencia (7.2) y toma de conciencia (7.3).

Con base en la situación actual de la empresa XYZ, los colaboradores muestran una visión relativamente positiva sobre la operatividad de los procesos y el ambiente laboral, aunque reconocen la necesidad de mejorar en ciertos aspectos ligados a la estandarización de procedimientos.

El análisis de las evaluaciones de desempeño de los últimos dos años proporcionó información para la obtención de los resultados que demuestran el cumplimiento de los procedimientos actuales de en ambas áreas (cobros y créditos), además, se observó una mejora en la eficiencia de ambas áreas durante el mismo tiempo, lo que sugiere un impacto positivo.

Las entrevistas con los responsables de las áreas de cobros, créditos y calidad proporcionaron una visión detallada de los desafíos y beneficios percibidos, los supervisores de cobros y créditos destacaron los avances logrados en materia de gestión de

la calidad, Los gestores expresaron preocupación por la resistencia al cambio de algunos colaboradores y la necesidad de una capacitación más continua y profunda con relación a los procesos.

El análisis sugiere que la empresa tiene un buen punto de partida, pero aún necesita fortalecer su enfoque en la calidad, la estandarización de procesos y la capacitación continua para maximizar el impacto de su Sistema de Gestión de la Calidad.

4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

Los aspectos más relevantes en este estudio a tomar en cuenta para desarrollar el análisis inferencial son los siguientes:

1. Para las encuestas
 - a. Esquemas de Pago: Percepción sobre la estructura salarial, incentivos y comisiones
 - b. Capacitación y Desarrollo: Disponibilidad y calidad de los programas de formación
 - c. Diagnóstico de la Situación Actual: Cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
2. Para las Entrevistas
 - a. Cumplimiento de procedimientos y Adaptabilidad al cambio
 - b. Disposición a adoptar mejoras y capacitaciones

Dentro de este análisis cabe mencionar que el objetivo específico que más concuerda con todo lo anteriormente descrito es el objetivo #3, el cual dice lo siguiente: Identificar y priorizar los aspectos clave que deben ser considerados en la ejecución de la propuesta para garantizar una implementación efectiva del sistema de gestión. Como se puede evidenciar este objetivo va muy de la mano con los resultados obtenidos a través de las herramientas utilizadas. Este análisis sugiere que la empresa XYZ está haciendo un buen trabajo en áreas como remuneración y capacitación, pero que puede mejorar en la calidad de sus procesos y en abordar las inquietudes de los colaboradores respecto a su compensación y eficacia de los estándares operativos. Basados en los resultados se puede considerar la propuesta de aplicación de la norma ISO 9001:2015 para que contribuya a mejorar dichas oportunidades y también fortalezca aquellas que aportan condiciones favorables a la operación de la empresa.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Hernández Sampieri et al., (2014) señala que las conclusiones son un resumen de los resultados obtenidos en donde se responden de manera integral las preguntas y objetivos de investigación que fueron planteadas en Capítulo I. Además, se abarca las limitaciones que se tuvieron en el transcurso del estudio en donde se brinda un contexto para la interpretación de dichos hallazgos.

En este capítulo, se presentarán las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada. Estas se expondrán siguiendo la estructura de los objetivos planteados inicialmente, tal como se definieron en el Capítulo I. Por lo cual, se basará en los hallazgos principales y en el análisis realizado.

Las siguientes conclusiones se fundamentan principalmente en la percepción de los colaboradores, reflejada en los resultados de las encuestas, así como en un análisis integral de las áreas de crédito y cobro de la empresa. Además, se tomaron en cuenta la revisión de evaluaciones de desempeño, entrevistas con el personal y la observación de los mecanismos de medición de la calidad ya existentes en sus procesos, planillas y cultura organizacional. Estos hallazgos indican que la empresa XYZ posee una base estructural que facilita la implementación del sistema de gestión de calidad, permitiendo que el enfoque se centre en la formalización y optimización de los procesos actuales, sin requerir cambios drásticos en su estructura operativa.

A continuación, se presentan las conclusiones del estudio:

1. La evaluación de la situación actual de la empresa XYZ, realizada mediante encuestas, entrevistas con supervisores y revisión de evaluaciones de desempeño, ha permitido identificar tanto fortalezas como áreas de mejora en los procesos de créditos y cobros. En cuanto a los esquemas de pago, el 72% de los empleados considera que la estructura salarial es adecuada, pero un 28% señala que los incentivos no están alineados con el desempeño. En capacitación y desarrollo, el 80% de los colaboradores considera útiles las capacitaciones, aunque un 20% menciona que son poco frecuentes y no actualizadas. Un 64% señaló la necesidad de más formación en gestión de calidad y tecnología.
Respecto al ambiente laboral, el 70% de los empleados considera que es positivo para el trabajo en equipo, pero un 30% destacó que existen conflictos que afectan la productividad.
2. El diagnóstico realizado sobre la implementación de la norma en la organización revela un nivel de cumplimiento global bajo, con un porcentaje total de implementación del 29%. Este resultado indica deficiencias significativas en diversas áreas clave que impactan el rendimiento organizacional. Las áreas con menor implementación, como "Apoyo" (17%) y "Planificación" (20%), requieren atención urgente, dado que son fundamentales para la eficiencia operativa y la alineación estratégica de la organización. En este sentido, es imperativo implementar acciones correctivas en todas las áreas evaluadas, con énfasis en fortalecer el liderazgo, mejorar la planificación y optimizar el apoyo a los procesos internos. La calificación global de "Bajo" subraya la necesidad de adoptar medidas inmediatas para lograr una mejora sustancial en la implementación del SGC.

3. Los resultados de la encuesta expuestos en el capítulo IV, sección **4.2.1** Resultados y Análisis, específicamente descritos en los gráficos del 1 al 5 permitieron identificar los factores y aspectos claves que deben considerarse para la implementación del sistema de gestión de la calidad en las áreas de crédito y cobro de la empresa XYZ, concluyendo que entre los factores en estudio se destacan los siguientes:

- Esquemas de Pago: Evaluación de la estructura salarial, incentivos y comisiones, y su impacto en el desempeño del personal.
 - Capacitación y Desarrollo: Disponibilidad y calidad de los programas de formación, esenciales para la adopción de nuevos procesos.
 - Diagnóstico de la Situación Actual: Nivel de cumplimiento de estándares de calidad y áreas que requieren mejoras para alcanzar la certificación.
 - Por otra parte, a partir de las entrevistas realizadas, se identificaron elementos adicionales que influyen en la viabilidad del sistema de gestión:
 - Cumplimiento de Procedimientos y Adaptabilidad: Disposición de los colaboradores para seguir protocolos establecidos y ajustarse a cambios organizacionales.
 - Apertura a la Mejora Continua y Formación: Actitud del personal hacia la capacitación y la implementación de nuevas estrategias de calidad.
3. Una vez realizada la presente investigación y conociendo los resultados detallados en el capítulo IV (Resultados y Análisis), se considera importante incluir en el capítulo VI (Aplicabilidad) una propuesta de mejora encaminada a desarrollar un esquema detallado de las métricas aplicables a la empresa en estudio, estableciendo su método de elaboración, aplicación dentro de los procedimientos y periodicidad de medición. Esto garantizará un monitoreo continuo y la identificación de oportunidades de mejora, contribuyendo a la consolidación de un sistema de gestión de la calidad eficiente y sostenible en el tiempo.

5.2 RECOMENDACIONES

En relación con las recomendaciones, se pretende dejar las bases del conocimiento para futuras investigaciones relacionadas con el tema. En donde, se proponen direcciones o rumbos de investigación que surgen a partir de aquellas interrogantes que no fueron respondidas en conjunto con las limitaciones que fueron identificadas. (Hernández Sampieri et al., 2014)

1. Para el éxito de la implementación del SGC en el área de Créditos y Cobros, se recomienda desarrollar un programa de capacitación continuo y actualizado, con enfoque en gestión de calidad y herramientas tecnológicas específicas. Este programa debe alinearse con las necesidades identificadas en la encuesta, facilitando una mayor comprensión de la norma ISO 9001:2015. Además, los esquemas de incentivos deben ajustarse para estar vinculados al desempeño, motivando así al personal a participar activamente en la mejora continua, lo cual es clave para el éxito de la implementación del sistema.
2. Para garantizar el éxito de la implementación del SGC en el área de Créditos y Cobros, es fundamental abordar el bajo nivel de cumplimiento global del 29%. Se debe desarrollar un plan integral de mejora que cubra todas las áreas críticas del sistema de gestión. Este plan debe incluir acciones específicas para mejorar el liderazgo, optimizar la asignación de recursos y establecer procesos operativos más eficientes. Además, es necesario fortalecer la cultura organizacional mediante la formación continua y la participación de los supervisores, asegurando la correcta implementación de la norma ISO 9001:2015 en las áreas de crédito y cobro de la empresa.

3. En el contexto de la investigación empresarial, particularmente cuando se trabaja con empresas que tienen una política de información hermética, se presentan varios desafíos. La falta de acceso a datos clave puede limitar la capacidad del investigador para realizar un análisis exhaustivo y obtener resultados representativos. En este caso, una recomendación es que los futuros investigadores seleccionen empresas más dispuestas a compartir información, que les permitirá tener más libertad para realizar sus investigaciones de manera más efectiva.
4. Mantener y potenciar el desarrollo del sistema de gestión de la calidad, se transforma en una fortaleza para la regulación de la gestión documental y de los procesos como tal, ya que esto ayuda a trazar la operativa de la organización mejorando la calidad de los servicios que ofrece.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Este capítulo se presenta el marco para la implementación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 en las áreas de crédito y cobro de la empresa XYZ. Se detallan las acciones necesarias para adaptar los procesos de crédito y cobros, incluyendo los aspectos sobre la capacitación del personal, la optimización de la estructura salarial y el uso de herramientas tecnológicas. Además, se abordará el impacto de estas acciones en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Diagnóstico de un Sistema de Gestión de Calidad en una Empresa de Créditos Y Cobros

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La implementación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 en las áreas de crédito y cobro de la empresa XYZ es esencial para la optimización de los procesos operativos y la mejora en la eficiencia de las áreas de crédito y cobro. La estandarización de procesos permitirá una mayor coherencia y control, reduciendo errores y aumentando el rendimiento general de la empresa.

La importancia de poseer un modelo de calidad estratégica es esencial en el mundo de hoy, la planificación es fundamental para obtener el éxito a través del cumplimiento de indicadores de la organización. La planeación basada en estrategia proporciona el grado de cambio a largo plazo.

Además, la adopción de esta norma fortalecerá la capacidad de la empresa para cumplir con los estándares internacionales de calidad, lo que no solo mejorará la satisfacción del cliente, sino también su imagen corporativa. Al alinear sus procesos con mejores prácticas globales, XYZ se posicionará como una empresa más competitiva e innovadora en el mercado, ganando ventaja frente a sus competidores.

La implementación de ISO 9001:2015 en dichas áreas también fomentará una cultura de mejora continua, asegurando que la empresa no solo cumpla con las expectativas actuales, sino que esté siempre preparada para adaptarse a cambios del mercado y superar los desafíos del sector. Esto, junto con la capacitación constante del personal, garantizará una mayor eficiencia y efectividad en todas las operaciones.

En resumen, la propuesta no solo apunta a mejorar los procesos internos y la calidad del servicio, sino también a convertir a la empresa en un referente de innovación y competitividad en el sector de créditos y cobros.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta tiene como objetivo estandarizar los procesos en las áreas de crédito y cobro, mejorando la eficiencia operativa y fomentando la mejora continua. Se busca garantizar que todos los colaboradores comprendan y apliquen correctamente los nuevos procedimientos, a través de un enfoque integral de capacitación y seguimiento. La propuesta también incluye la optimización de la estructura salarial y el sistema de compensación, con el fin de aumentar la motivación y el compromiso del personal. El alcance se centra en crear un entorno organizacional más competitivo y transparente.

1. **Identificación del problema:** La falta de estandarización en los procedimientos de créditos y cobranza sumado a la insuficiente capacitación del personal son factores que impactan negativamente en la calidad del servicio ofrecido.
2. **Objetivo:** Desarrollar una propuesta para implementar un sistema de gestión de la calidad en una empresa de créditos y cobros, basado en los principios de la norma ISO 9001:2015, para el fortalecimiento de los procesos y la mejora continua en temas de capacitación, rentabilidad y satisfacción de los servicios.
3. **Evaluación de la Propuesta:** Las áreas de Crédito y Cobros son esenciales tanto para la empresa XYZ como para el grupo de empresas al que pertenece. Estas áreas cuentan con mediciones más claras y aplicables en comparación con otras, debido a su impacto directo en los ingresos y la relación con los clientes. Esta es la razón por la cual se eligieron para implementar el sistema de gestión de la calidad, ya que su estructura facilita una evaluación precisa y continua de su desempeño
4. **Determinación de recursos:** Se definen los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación del sistema de gestión de la calidad en la empresa XYZ, estableciendo así lo requerido para su propuesta.
5. **Plan de la propuesta de implementación:** Desarrollo de un plan detallado que incluya los pasos específicos a seguir, los plazos estimados, los recursos asignados y cualquier otra consideración logística necesaria para llevar a cabo la propuesta.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

La propuesta busca aplicar un SGC basado en ISO 9001:2015 en las áreas de crédito y cobro en la empresa XYZ, con el fin de estandarizar procesos y mejorar la eficiencia operativa. Se sugiere reforzar la capacitación del personal, optimizar la estructura salarial e incentivos, y mejorar la transparencia en los criterios de compensación para fomentar la motivación y el compromiso, contribuyendo a una gestión más efectiva y competitiva.

Capacitación del Personal

La capacitación del personal es esencial para asegurar que todos los colaboradores estén bien preparados para la implementación del SGC basado en ISO 9001:2015. Los colaboradores deben adquirir conocimientos específicos que les permitan comprender y aplicar correctamente los procedimientos y principios de la calidad, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Temas iniciales de Capacitación:

1. **Introducción al SGC ISO 9001:2015:** Principios básicos y requisitos de la norma.
2. **Documentación y Gestión de Procesos:** Elaboración y seguimiento de procedimientos documentados.
3. **Control de Calidad:** Métodos y herramientas para asegurar la calidad en cada proceso.
4. **Manejo de Acciones Correctivas y salidas no conformes:** Procesos de atención y resolución de problemas de clientes internos.
5. **Manejo de Quejas y Reclamos:** Procesos de atención y resolución de problemas del cliente.
6. **Capacitación en Herramientas Tecnológicas:** Uso de software y sistemas para la gestión de la calidad y eficiencia operativa.

7. **Trabajo en Equipo y Comunicación Eficaz:** Estrategias para mejorar la colaboración entre áreas.
8. **Auditorias y Seguimiento:** Verificación del cumplimiento de las actividades
9. **Mejora Continua:** Aplicación del ciclo de Deming PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) y su impacto en la calidad.

Con estas capacitaciones, se busca garantizar que los colaboradores cuenten con las habilidades necesarias para implementar y mantener el SGC de manera efectiva, alineándose con los objetivos de calidad y mejora continua de la empresa.

Optimizar la Estructura Salarial e Incentivos

Optimizar la estructura salarial e incentivos es esencial para garantizar que el personal se sienta motivado y recompensado por su desempeño. La propuesta sugiere revisar la estructura salarial existente, alineándola con las responsabilidades y resultados esperados de cada puesto. A continuación, se presenta un ejemplo de tabla que muestra cómo se podrían estructurar los criterios de compensación:

Responsabilidad	Impacto en el Proceso	Resultado Esperado	Indicadores de Desempeño (KPI)	Medición y Acción Correctiva
Evaluación y Gestión de Créditos	Evaluar y aprobar créditos con base en criterios objetivos, reduciendo riesgos financieros	Incremento en la calidad de la cartera de créditos y menor tasa de morosidad	- Tasa de aprobación de créditos correctos	- Revisión mensual de la tasa de morosidad.
			- Porcentaje de créditos morosos	- Capacitación en herramientas de evaluación.
Cobranza Eficiente de Cartera	Realizar gestiones de cobranza eficaces para recuperar pagos atrasados	Mejora en la liquidez y reducción de la cartera vencida	- Porcentaje de recuperación de pagos	- Medición mensual de la recuperación de pagos.
			- Tiempo promedio de cobranza	- Revisión de protocolos de cobranza para asegurar eficiencia.
Atención y Resolución de Quejas	Proveer atención de calidad en procesos de crédito y cobro, resolviendo problemas a tiempo	Aumento en la satisfacción del cliente y fidelización	- Encuesta de satisfacción del cliente	- Análisis trimestral de encuestas.
			- Tiempo de respuesta a quejas	- Ajustes en el proceso de atención al cliente según resultados.
Implementación de Mejora Continua	Identificar oportunidades de mejora y aplicar soluciones para optimizar procesos operativos	Incremento en la eficiencia operativa y reducción de costos	- Tiempo de ciclo de procesos	- Evaluación de la eficiencia de procesos cada semestre.
			- Reducción de desperdicios o retrabajos	- Evaluación de procesos para identificar mejoras.
Cumplimiento de Normativas del SGC	Asegurar que todos los procesos estén alineados con los estándares ISO 9001:2015	Obtención de la certificación y sostenibilidad en calidad	- Número de auditorías internas satisfactorias	- Auditorías mensuales de los procesos internos.
			- Porcentaje de procesos conformes a los estándares	- Ajustes a procesos no conformes según auditoría.

Tabla 15 *Criterios de Compensación Salarial e Incentivos / Fuente: Elaboración Propia*

El sistema de compensación debe estar alineado con los resultados de cada área, asegurando que los colaboradores reciban incentivos justos por el cumplimiento de sus responsabilidades y metas.

Fomentar la Motivación y el Compromiso

Fomentar la motivación y el compromiso es fundamental para la implementación exitosa del SGC. Para ello, es importante generar una cultura organizacional adaptada a los principios del SGC, en la que todos los colaboradores comprendan la importancia de su contribución al éxito de la calidad y la mejora continua. La motivación no solo debe venir de recompensas económicas, sino también de un entorno de trabajo que valore el esfuerzo, la participación y el aprendizaje constante.

Una de las claves para generar este compromiso es garantizar una comunicación clara y constante entre los diferentes niveles de la empresa. Se debe destacar la importancia de la mejora continua, permitiendo que todos los colaboradores se sientan parte activa en la implementación del SGC. Esto incluye proporcionarles herramientas para evaluar y mejorar su propio desempeño, además de reconocer públicamente sus logros.

La implementación de un SGC requiere la integración de todos los colaboradores en una cultura que valore la calidad en todos los aspectos de la organización, desde la atención al cliente hasta la gestión interna. Con una cultura adaptada al SGC, la empresa no solo mejorará su eficiencia operativa, sino que también fortalecerá el compromiso de los colaboradores, lo que llevará a una mejora continua sostenida en el tiempo.

6.4.2 DESARROLLO

La propuesta de un sistema de gestión de la calidad basada en la norma ISO 9001:2015, en las áreas de crédito y cobro, consiste la creación de una cultura organizacional basada en procesos, que quiere decir esto que cada una de las áreas involucradas contara con su propio objetivo, alcance definición de entradas y salidas, cumplimiento de indicadores.

INDICADORES PARA LA FASE DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA		
Estructura documental	Estructura Organizacional	Estructura operativa
Organización de los documentos en una empresa, de manera que sean fáciles de encontrar, acceder y gestionar. Permitiendo mantener la integridad, accesibilidad y eficiencia de la información, optimiza los procesos de trabajo, facilita el acceso y la búsqueda de documentos, promueve la digitalización de los documentos y permite controlar versiones, flujos de trabajo, y gestionar permisos de acceso	La estructura organizativa de la empresa XYZ determinará cómo se distribuirán las funciones y responsabilidades relacionadas con el proceso. Se establecerán los niveles jerárquicos, las autoridades correspondientes, y se agruparán las actividades en áreas específicas, como Crédito y Cobros, para asegurar una gestión eficiente. Asimismo, se definirán las competencias y responsabilidades de cada departamento involucrado en la implementación, especificando claramente quién tomará las decisiones clave en cada etapa del proceso.	La organización y gestión de los recursos humanos y materiales en la empresa XYZ será fundamental para la implementación del sistema de gestión de la calidad. Incluirá la distribución clara de tareas y responsabilidades, así como la coordinación entre áreas clave como Crédito y Cobros, lo que permitirá a la empresa satisfacer tanto las necesidades de la alta dirección como las de los clientes. Esta estructura definirá la división de tareas, garantizando que se realicen de manera eficiente y sin generar conflictos, lo que optimizará el desempeño general.

Tabla 16 *Indicadores para la fase de implementación de la propuesta / Fuente: Elaboración Propia*

6.4.3 FASE DE ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

Con la implementación del sistema de gestión de la calidad, se brindará una estructura clara a los colaboradores de créditos y cobros, aumentando la productividad y el compromiso. Además, demostrará el compromiso de la empresa con la seguridad de los servicios y su alineación con las políticas internas y el entorno operativo.

Con base en los resultados de la encuesta expuestos en el capítulo IV, sección 4.2.1 Resultados y Análisis, y previa revisión de la norma ISO 9001:2015 se continua con la propuesta de implementación de esta norma de calidad para la empresa XYZ cumpliendo con los lineamientos establecidos.

A continuación, se hace una descripción de los elementos, interacciones y documentos relacionados con los que debe cumplir la empresa XYZ para el sistema de gestión de la calidad propuesto.

EVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN ISO 9001:2015				
CRITERIOS DE CALIFICACION: A. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos: El criterio se establece, se implementa y se mantiene; Corresponde a las fases de Verificar y Actuar para la Mejora del sistema); B. cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos: El criterio se encuentra parcialmente establecido/implementado, necesita mejora; Corresponde a las fases del Hacer del sistema); C. No cumple con el enunciado (3 puntos: El criterio no se ha establecido/implementado, no se mantiene; Corresponde a las fases de identificación y Planeación del sistema)				
No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN		
		A-V	H	P
		A	B	C
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN				
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO		10	5	3
4.1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y que afectan su capacidad para alcanzar los resultados previstos del SGC			3
	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.			3
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS SE HAN DETERMINADO LAS PARTES INTERESADAS QUE SON PERTINENTES AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SST DE LA ORGANIZACIÓN				
	a) Se determina a las partes interesadas que son relevantes para el Sistema de Gestión de la Calidad			3
4.2	b) Se determina las necesidades y expectativas de estas partes interesadas que son relevantes para el Sistema de Gestión de la Calidad			3

Continua

4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SGC				
4.3	Se ha determinado los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance			3
	Al determinar el alcance del sistema de gestión, ¿cómo consideró a) los problemas externos e internos mencionados en 4.1?			3
	b) los requisitos de las partes interesadas relevantes mencionadas en 4.2?			3
	c) tener en cuenta sus actividades, productos y servicios?			3
	¿El alcance está disponible como información documentada?			3
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				
4.4.1	¿Ha implementado y cuenta con el sistema para mantener y mejorar continuamente su sistema de gestión de la Calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de ISO 9001:2015?			3
	Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas			3
	Determinar la secuencia e interacción de estos procesos			3
	Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad			3
	abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1			3
	evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos			3
	mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad			3
4.4.2	Mantener y conservar la información documentada			3
SUBTOTAL		0	0	51
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		30%		
5.1 LIDERAZGOYCOMPROMISO				
5.1	Demuestra la alta dirección el liderazgo y el compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:			
	a) asumiendo la responsabilidad y la rendición de cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad			3
	b) asegurándose de que se establezcan la política de Calidad y los objetivos de Calidades, y que éstos sean compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la organización			3
	c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;			3
	d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos		5	

Continua

	e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles			3
	f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad			3
	g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos			3
	h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;			3
	i) promoviendo la mejora		5	
	j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad			3
5.1.2	se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables		5	
	se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente			3
	se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente. (a través de la información obtenida en las encuestas)		5	
5.2 POLITICA DEL SGC				
La alta dirección establece, implementa y mantiene una política de Calidad que:				
5.2.1	a) sea apropiada al propósito y contexto de la organización, y sea estratégica			3
	b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad			3
	c) incluye un compromiso para cumplir con los requisitos legales y otros requisitos			3
	d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad			3
5.2.2	e) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de Calidad para la mejora del desempeño de Calidad.			3
	La política esta: • disponible como información documentada • comunicado dentro de la organización • disponible para las partes interesadas			3
5.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN				
5.3	La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades para los roles relevantes dentro del SGC sean asignadas, disponibles como información documentada, comunicadas y entendidas en todos los niveles dentro de la organización			3
	a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;			3

Continua

	b) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;		5	
	c) informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora			3
	d) asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;		5	
	e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.			3
SUBTOTAL		0	30	57
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		35%		
6. Planificación				
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades				
6.1.1 Generalidades				
Al planificar el sistema de gestión de la calidad, ¿ha considerado los problemas mencionados en 4.1 y los requisitos mencionados en 4.2 y ha determinado los riesgos y oportunidades relacionados con:				
6.1.1	a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;			3
	b) aumentar los efectos deseables			3
	c) otras cuestiones y requisitos identificados en 4.1. y 4.2			3
	c) prevenir o reducir efectos no deseados?		5	
	d) Logar la mejora.		5	
6.1.2 La organización debe planificar				
6.1.2	a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades			
	b) la manera de: integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad y evaluar la eficacia de estas acciones.			3
	Cuando se determinan los aspectos de calidad la organización debe tener en cuenta: a) los cambios, incluidos los desarrollos nuevos o planificados, y las actividades, productos y servicios nuevos o modificados;		5	
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos				
6.2.1 Objetivos de Calidad				
6.2.1	¿Ha establecido su organización objetivos de Calidad y las funciones relevantes, niveles que son necesarios para mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión de la Calidad			3
	Son los objetivos de Calidad:			

Continua

	a) coherente con la política de Calidad			3
	b) medible o capaz de evaluar el desempeño		5	
	c) tener en cuenta los requisitos aplicables			3
	d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;			3
	e) ser objeto de seguimiento		5	
	f) comunicarse		5	
	g) actualizarse, según corresponda		5	
6.2.2	Al planificar cómo lograr sus objetivos de calidad, ¿su organización ha determinado:			
	a) ¿Qué se hará?			3
	b) ¿Qué recursos serán necesarios?			3
	c) Quién será responsable?			3
	d) ¿Cuándo se completará?			3
	e) ¿Cómo se evaluarán los resultados, incluidos los indicadores para el monitoreo?			3
6.3	Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada			
	a) el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales			3
	b) la integridad del sistema de gestión de la calidad			3
	c) la disponibilidad de recursos			3
	d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades			3
SUBTOTAL		0	35	12
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)			20%	

Continua

7. Apoyo				
7.1 Recursos				
7.1.1	¿Su organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de Calidad?			3
	Considera las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes			3
	Considera qué se necesita obtener de los proveedores externos.			3
7.1.2	La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.			3
7.1.3	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.			
	a) edificios y servicios asociados;		5	
	b) equipos, incluyendo hardware y software;		5	
	c) recursos de transporte			3
	d) tecnologías de la información y la comunicación		5	
7.1.4	La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios			
	sociales (por ejemplo, no discriminatorio, ambiente tranquilo, libre de conflictos)			3
	psicológicos (por ejemplo, reducción del estrés, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones);			3
	físicos (por ejemplo, temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación del aire, higiene, ruido).			3
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición			3
7.1.5.1	Los recursos proporcionados: son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;			3
	Los recursos proporcionados: se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito			3
7.1.5.2	la medición, el equipo de medición debe: calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales			3
	a) identificarse para determinar su estado			3
	b) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición			3

Continua

7.1.6	La organización debe identificar, mantener y actualizar los conocimientos necesarios para sus procesos y la conformidad de sus productos y servicios, considerando fuentes internas (experiencia, mejoras) y externas (normas, academia, clientes).			3
7.2 Competencia				
7.2	Su Organización:			
	a) ¿determinó la competencia necesaria de los trabajadores que afecta el desempeño y la efectividad del sistema de gestión de la Calidad?			3
	b) ¿se aseguró de que estos trabajadores sean competentes sobre la base de una educación, capacitación o experiencia adecuadas?		5	
	c) en su caso, ¿tomó medidas para adquirir y mantener la competencia necesaria y evaluó la efectividad de las acciones tomadas?			3
	d) ¿retuvo información documentada apropiada como evidencia de competencia?		5	
7.3 Toma de Conciencia				
7.3	Se asegura la organización de que los trabajadores conozcan:			
	a) la política de la calidad y objetivos?			3
	b) Los aspectos de Calidad significativos y los impactos de calidad reales o potenciales relacionados y asociados con su trabajo			3
	c) ¿su contribución a la efectividad del sistema de gestión de la calidad incluyendo los beneficios de un mejor desempeño del sistema de gestión la calidad?			3
	d) las implicaciones de no cumplir con los requisitos del sistema de gestión la de Calidad?			3
7.4 Comunicación				
7.4.1 Generalidades				
7.4	La organización ha determinado las comunicaciones internas y externas relevantes para el sistema de gestión de la Calidad, que incluyen:			
	a) ¿En qué se comunicará?			3
	b) ¿Cuándo comunicarse?			3
	c) ¿A quién comunicarse?			3
	d) ¿Cómo comunicarse?			3
	e) ¿Quién comunicara?			3

Continua

7.5 Información Documentada				
7.5.1	El sistema de gestión de su organización incluye:			
	a) información documentada requerida por ISO 9001?			3
	b) información documentada determinada por la organización como necesaria para la efectividad del sistema de gestión de la Calidad			3
7.5.2	La organización se asegura de la creación y actualización de la información documentada a través de:			
	a) identificación y descripción (por ejemplo, un título, fecha, autor o número de referencia)?			3
	b) formato (por ejemplo, idioma, versión de software, gráficos) y medios (por ejemplo, papel, electrónico)?			
c) revisión y aprobación de idoneidad y adecuación?				
7.5.3	La organización se asegura del control de la información documentada a través de:			
	a) está disponible y es adecuado para su uso, ¿dónde y cuándo se necesita?		5	
	b) está adecuadamente protegido (por ejemplo, de la pérdida de confidencialidad, uso indebido o pérdida de integridad)?			
7.5.3.2	La organización realiza las siguientes actividades para el control de la información documentada			
	a) distribución, acceso, recuperación y uso?			3
	b) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad?			
	c) control de cambios (por ejemplo, control de versiones)?			
	d) retención y disposición?			
SUBTOTAL		0	15	45
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		17%		
8. Operación				
8.1 Planificación y control operacional				
8.1	¿Su organización planifica, implementa y controla los procesos (ver 4.4) necesarios para cumplir con los requisitos del sistema de gestión de la calidad e implementar las acciones determinadas en la Cláusula 6 mediante:			
	a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios			3
	b) el establecimiento de criterios para los procesos y la aceptación de los productos y servicios			3
	c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios;			3
	d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios		5	
	e) a determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado y demostrar la conformidad			3

Continua

8.2 Requisitos para los productos y servicios.			
8.2.1	Comunicación con el cliente, la comunicación con los clientes debe incluir:		
	a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios		5
	b) tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios		3
	c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes;		5
	d) manipular o controlar la propiedad del cliente		3
	e) establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.		3
8.2.2	Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:		
	a) los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo cualquier requisito legal y reglamentario aplicable y aquellos considerados necesarios por la organización		5
	b) la organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.		3
8.2.3	La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:		
8.2.3.1	Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma		5
	Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido;		5
	Los requisitos especificados por la organización		5
	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios		5
	Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente		5
8.2.3.2	La organización debe conservar la información documentada		3
8.2.4	La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.		3
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios		5
8.3.1	La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.		3

Continua

8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:		
	a) Naturaleza, duración y complejidad de las actividades.		3
	b) Etapas del proceso requeridas, incluyendo revisiones.		3
	c) Actividades de verificación y validación necesarias.		3
	d) Responsabilidades y autoridades en el proceso.	5	
	e) Necesidad de recursos internos y externos.		3
	f) Control de interfaces entre participantes.		3
	g) Participación de clientes y usuarios.	5	
	h) Requisitos para la provisión de productos y servicios.		3
	i) Nivel de control esperado por clientes y partes interesadas.		3
	j) La información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo		3
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo: La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:		
	a) Requisitos funcionales y de desempeño.		3
	b) Información de diseños y desarrollos previos similares.		3
	c) Requisitos legales y reglamentarios.		3
	d) Normas o códigos de prácticas comprometidos por la organización.		3
	e) Consecuencias potenciales de fallas según la naturaleza de los productos y servicios.		3
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo la organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:		
	a) Definir los resultados a lograr.	5	
	b) Realizar revisiones para evaluar la capacidad del diseño y desarrollo.		3

Continúa

	c) Verificar que las salidas del diseño cumplan con los requisitos de entrada.		5	
	d) Validar que los productos y servicios satisfagan su uso previsto.		5	
	e) Tomar acciones sobre problemas detectados en revisiones, verificaciones o validaciones.			3
	f) Conservar información documentada de estas actividades.			3
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo			
	a) Cumplir los requisitos de las entradas.			3
	b) Asegurar la adecuación para los procesos posteriores en la provisión de productos y servicios.			3
	c) Incluir requisitos de seguimiento y medición, y criterios de aceptación cuando sea necesario.			3
	d) Especificar características esenciales para el propósito previsto y la provisión segura y correcta.			3
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo la organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada sobre			
	a) Registro de los cambios en el diseño y desarrollo.			3
	b) Documentación de los resultados de las revisiones.			3
	c) Autorización de los cambios realizados.			3
	d) Acciones para prevenir impactos adversos.			3
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente			3
8.4.1	La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente			3
	a) Productos y servicios de proveedores externos se incorporan a los de la organización.			3
	b) Proveedores externos suministran productos y servicios directamente a los clientes en nombre de la organización.			3
	c) Un proceso o parte de él es proporcionado por un proveedor externo por decisión de la organización			3
8.4.2	La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes. La organización debe			
	a) Asegurar que los procesos externos sigan bajo el control del sistema de gestión de la calidad.			3

Continua

	b) Definir los controles aplicados al proveedor externo y a las salidas resultantes.			3
	c) Considerar el impacto de los productos/servicios externos en el cumplimiento de requisitos del cliente y legales.			3
	d) Evaluar la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo.			3
	e) Determinar las verificaciones o actividades necesarias para garantizar el cumplimiento de los requisitos.			3
8.4.3	La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo. La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:			
	a) Definir los procesos, productos y servicios a proporcionar.			3
	b) Especificar la aprobación de productos y servicios.			3
	c) Determinar la aprobación de métodos, procesos y equipos.			3
	d) Establecer criterios para la liberación de productos y servicios.			3
	e) Evaluar la competencia y calificación del personal del proveedor.			3
	f) Definir las interacciones del proveedor con la organización.			3
	g) Aplicar control y seguimiento del desempeño del proveedor.			3
	h) Identificar actividades de verificación o validación en las instalaciones del proveedor.			3
8.5	Producción y provisión del servicio			3
8.5.1	8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable			
	a) Disponibilidad de información documentada que defina las características de los productos, servicios o actividades a realizar.			3
	b) Definición de los resultados a alcanzar.			3
	c) Disponibilidad y uso de recursos adecuados para seguimiento y medición.			3
	d) Implementación de actividades de seguimiento y medición para verificar el cumplimiento de los criterios de control y aceptación.			3
	e) Uso de infraestructura y entorno adecuado para la operación de los procesos.			3
	f) Designación de personas competentes, incluyendo las calificaciones requeridas.			3

Continua

	g) Validación periódica de la capacidad de alcanzar los resultados planificados cuando no se puedan verificar mediante seguimiento posterior.			3
	h) Implementación de acciones para prevenir errores humanos.			3
	i) Implementación de actividades de liberación, entrega y post-entrega.			3
8.5.2	La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.			3
	La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.			3
	La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.			3
8.5.3	La organización debe cuidar la propiedad de los clientes o proveedores externos bajo su control o utilización.			3
	La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar dicha propiedad.			3
	Si la propiedad se pierde, deteriora o se considera inadecuada, la organización debe informar al cliente o proveedor y documentar el incidente.			3
	La propiedad puede incluir materiales, componentes, herramientas, equipos, instalaciones, propiedad intelectual y datos personales.			3
8.5.4	La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos			3
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios. Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar:			
	a) Requisitos legales y reglamentarios.		5	
	b) Consecuencias potenciales no deseadas asociadas a los productos y servicios.		5	
	c) Naturaleza, uso y vida útil prevista de los productos y servicios.			3
	d) Requisitos del cliente.			3
	e) Retroalimentación del cliente.			3
8.5.6	La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.			3
	La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.			3

Continua

8.6	Liberación de los productos y servicios					
	La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios					3
	La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente					3
	La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada debe incluir evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación; y trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.					3
8.7	Control de las salidas no conformes					
8.7.1	La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.					3
	La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.					3
	a) Corrección de las salidas no conformes.				5	
	b) Separación, contención, devolución o suspensión de la provisión de productos y servicios.					3
	c) Información al cliente sobre las salidas no conformes.					3
	d) Obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.					3
	Verificación de la conformidad con los requisitos una vez corregidas las salidas no conformes.					3
8.7.2	La organización debe conservar la información documentada que					3
	a) Descripción de la no conformidad.					3
	b) Descripción de las acciones tomadas para abordar la no conformidad.					3
	c) Descripción de todas las concesiones obtenidas respecto a la no conformidad.					3
	d) Identificación de la autoridad que decide las acciones respecto a la no conformidad.					3
SUBTOTAL				0	90	273
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)				33%		
9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO						
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICION, ANALISIS Y EVALUACION						
9.1.1 Generalidades						
9.1.1	La organización debe establecer, implementar y mantener procesos de monitoreo, análisis de medición y evaluación de desempeño. determina su organización:					

Continua

	a) Lo que necesita ser monitoreado y medido:		5	
	b) ¿los métodos de monitoreo, medición, análisis y evaluación del desempeño necesarios para garantizar resultados válidos?			3
	c) los criterios contra los cuales la organización evaluará su desempeño de gestión de la calidad			3
	d) ¿Cuándo se realizará el monitoreo y la medición?			3
	e) ¿Cuándo se analizarán, evaluarán y comunicarán los resultados del monitoreo y la medición?			3
	¿Cómo evalúa su organización el desempeño y la efectividad del sistema de gestión de la calidad			3
	¿Cómo se asegura la organización de que el equipo de monitoreo y medición se calibre o verifique, según corresponda, y se use y mantenga según corresponda?			3
	¿De qué forma retiene su organización información documentada apropiada como evidencia del monitoreo, medición, análisis y evaluación de desempeño y mantenimiento, calibración o verificación de equipos de medición?			3
9.1.2 Satisfacción del cliente				
	Satisfacción del cliente			
9.1.2	Realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes sobre el cumplimiento de sus necesidades y expectativas.		5	
	Determinar los métodos para obtener, hacer seguimiento y revisar la información sobre la satisfacción del cliente.		2	
	La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición. Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:			
9.1.3	a) Conformidad de los productos y servicios.		5	
	b) Grado de satisfacción del cliente.		5	
	c) Desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad.		5	
	d) Eficacia de la implementación de lo planificado.		5	
	e) Eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades.		5	
	f) Desempeño de los proveedores externos.		5	
	g) Necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad		5	
9.2 AUDITORIA INTERNA				
9.2.1	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.			3
	Las auditorías proporcionan información sobre el SGC conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la ISO 9001:2015			3

Continua

9.2.2	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.		5		
	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.			3	
	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.		5		
	Asegura que los resultados de las auditorías se informan a la dirección.		5		
	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.		5		
	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.			3	
9.3 REVISION POR LA DIRECCION					
9.3.1	La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.			3	
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección				
	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.			3	
	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC			3	
	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia del SGC			3	
	La adecuación de los recursos			3	
	Considera los riesgos y oportunidades		5		
	Las oportunidades de mejora.			3	
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:				
	a) Oportunidades de mejora.			3	
	b) Necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad.			3	
	c) Necesidades de recursos.			3	
		SUBTOTAL	0	72	60
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100			38%		
10. MEJORA					
10.1 Generalidades					
10.1	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para alcanzar los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad			3	
	INCIDENTES, NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA				

Continua

	a) Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos y considerar las necesidades y expectativas.		5	
	b) Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.		5	
	c) Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		5	
	NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA			
	10.2.1 Cuando ocurra una No conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:			
	a) reaccionar ante la no conformidad		5	
	tomar acciones para controlarla y corregirla			3
	hacer frente a las consecuencias			3
	b) Hacer frente a las consecuencias de la no conformidad.			3
	c) Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad mediante:			3
10.2	c.1) Revisión y análisis de la no conformidad.			3
	c.2) Determinación de las causas de la no conformidad.			3
	c.3) Determinación de la existencia de no conformidades similares o potenciales.			3
	d) Implementar cualquier acción necesaria.			3
	e) Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.			3
	f) Actualizar, si es necesario, los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación.			3
	g) Realizar cambios en el sistema de gestión de la calidad si es necesario.			3
	Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.			3
	La organización debe conservar información documentada como evidencia de:			
10.2.2	a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;			3
	b) los resultados de cualquier acción correctiva			3
	MEJORA CONTINUA			
	La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.			3
10.3	La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua			3
SUBTOTAL		0	20	51
Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)		34%		

Tabla 17 Evaluación del SGC en la Empresa XYZ / Fuente: *Elaboración Propia*

NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACIÓN	ACCIONES POR REALIZAR
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	30%	IMPLEMENTAR
5. LIDERAZGO	35%	IMPLEMENTAR
6. PLANIFICACIÓN	20%	IMPLEMENTAR
7. APOYO	17%	IMPLEMENTAR
8. OPERACIÓN	33%	IMPLEMENTAR
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	38%	IMPLEMENTAR
10. MEJORA	34%	IMPLEMENTAR
TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACIÓN	29%	
Calificación global	BAJO	

Tabla 18 Resultado de Implementación del SGC en la Empresa XYZ Fuente: Elaboración Propia

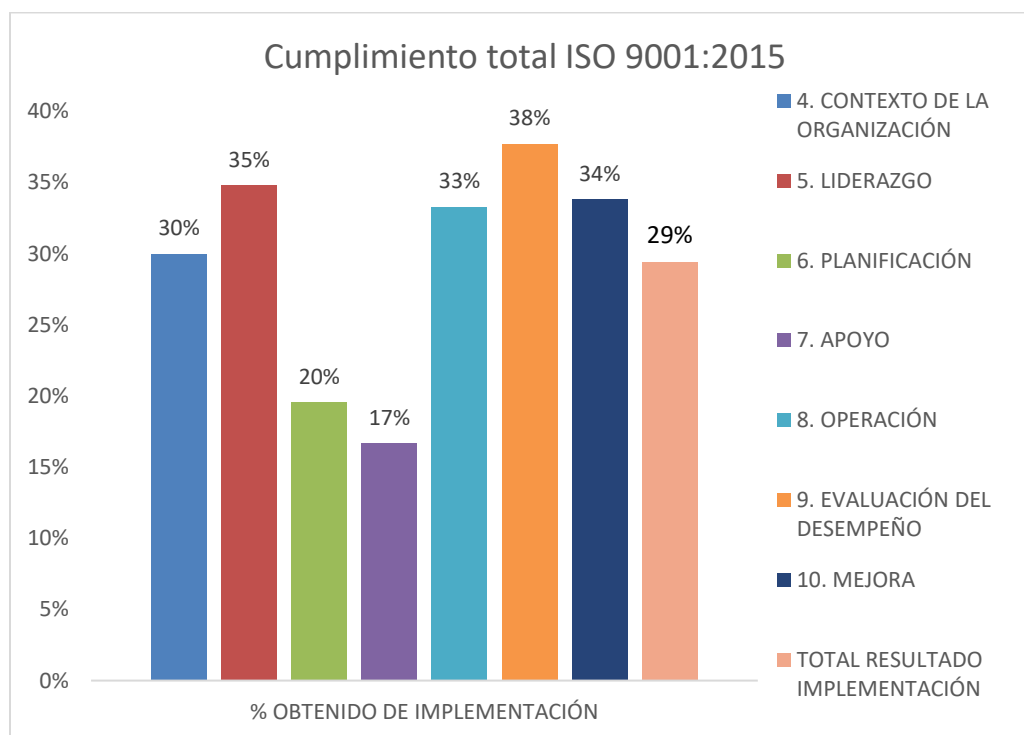


Gráfico 10 Cumplimiento Total del SGC en la empresa XYZ / Fuente: Elaboración Propia

DESCRIPCIÓN DE LOS REQUISITOS DEL SGC Y DOCUMENTOS RELACIONADOS		
Descripción		Documentos Relacionados
Referencia ISO 9001:2015 4. Contexto de la organización	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	
La empresa XYZ debe establecer, documentar y mantener un procedimiento de identificación de aspectos de la calidad, se debe asignar un grupo para realizar el análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, internas y externas, y de esta manera lograr determinar los riesgos y oportunidades que puedan afectar la capacidad de la empresa.		Matriz de las necesidades y expectativas partes interesadas.
Referencia ISO 9001:2015 4. Contexto de la organización	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad. 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.	
En el tema del alcance del SGC este se debe definir y documentar. Los responsables de los departamentos, en conjunto con el líder de calidad, serán los responsables de definir, documentar, implementar los alcances específicos a cada proceso que hace parte del SGC de la empresa XYZ.		Manual de Calidad.

DESCRIPCIÓN DE LOS REQUISITOS DEL SGC Y DOCUMENTOS RELACIONADOS		
Descripción		Documentos Relacionados
Referencia ISO 9001:2015 5. Liderazgo	5.1. Liderazgo y compromiso	
La alta gerencia junto con el encargado del SGC debe de asumir el compromiso de liderazgo hacia el SGC de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> - Que los recursos necesarios para el SGC estén disponibles planificando el presupuesto anual - Establecimiento de los objetivos del SGC - Asegurar que el SGC logre los resultados previstos - Promoviendo la mejora continua; - Brindar el apoyo a los roles pertinentes de la dirección 		Matriz de Comunicación

Continua

DESCRIPCIÓN DE LOS REQUISITOS DEL SGC Y DOCUMENTOS RELACIONADOS	
Descripción	Documentos Relacionados
Referencia ISO 9001:2015 6. Planificación	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades 6.1.1 Generalidades
<ul style="list-style-type: none"> - La empresa XYZ debe de crear, documentar y mantener el procedimiento de identificación y Evaluación de Riesgos. - Determinar aquellos riesgos que deben ser eliminados o controlados (riesgos significativos) y establecer y/o mantener los controles necesarios. 	Matriz de Riesgos.
Referencia ISO 9001:2015 6. Planificación	6.1.3 Requisitos legales y otros requisitos
<ul style="list-style-type: none"> - La empresa XYZ debe de migrar a una matriz los requisitos legales y otros Requisitos - Debe de realizar periódicamente la evaluación del Cumplimiento de estos requisitos legales 	Matriz de Requisitos Legales y Otros Requisitos y Evaluación del Cumplimiento.
Referencia ISO 9001:2015 6. Planificación	6.1.4 Planificación de acciones 6.2 Objetivos de calidad 6.2.1 Planificación de acciones para lograr los objetivos de calidad
La empresa XYZ debe evaluar sus objetivos establecidos ya que estos deben de ser medibles y deben de ser coherentes con su política de calidad, así como también con los requisitos legales aplicables y con otros requisitos que la organización suscriba y la mejora continua.	Caracterizaciones de proceso Indicadores de cumplimiento (KPI).

Continua

DESCRIPCIÓN DE LOS REQUISITOS DEL SGC Y DOCUMENTOS RELACIONADOS	
Descripción	Documentos Relacionados
Referencia ISO 9001:2015 8. Operación	8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios
Se debe de establecer como área independiente el desarrollo de nuevos servicios, por lo cual el SGC debe contar con un procedimiento para la gestión de la documentación para el desarrollo de proyectos.	Procedimiento para la gestión de la documentación para el desarrollo de proyectos. Procedimiento de selección y creación de nuevos proyectos Listado maestro de documentos de desarrollo

DESCRIPCIÓN DE LOS REQUISITOS DEL SGC Y DOCUMENTOS RELACIONADOS	
Descripción	Documentos Relacionados
Referencia ISO 9001:2015 7. Apoyo	7.2. Competencia 7.3. Toma de conciencia
La empresa XYZ a través del proceso de Talento Humano y los líderes de proceso deben identificar las necesidades de formación asociadas a las competencias establecidas en la sección de roles y responsabilidades descritas en los perfiles de puesto esto con el fin de aumentar la eficiencia en sus procesos reforzando las habilidades de sus colaboradores.	Perfiles de puesto Plan anual de Capacitación
Referencia ISO 9001 8. Operación	8.1. Planificación y control operacional 8.1.1 Generalidades 8.1.2 Gestión del cambio
<ul style="list-style-type: none"> - La empresa XYZ debe planificar sus operaciones asociadas a los aspectos de calidad, a través de los planes de trabajo establecidos. - Cada proceso debe de registrar los controles de cambios realizados a en sus procesos. 	Procedimientos de Control Operacional Matriz de Control de cambios

Continua

DESCRIPCIÓN DE LOS REQUISITOS DEL SGC Y DOCUMENTOS RELACIONADOS		
Descripción		Documentos Relacionados
Referencia ISO 9001:2015 8. Operación	8.6 Liberación de productos y servicios 8.7 Control de salidas no conformes	
La empresa XYZ debe documentar el procedimiento de las etapas a seguir para verificar que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifiquen y se controlen para prevenir desviaciones y/o quejas o reclamos por el servicio prestado.		Procedimientos de servicio No conformes y No conformidad.
Referencia ISO 9001:2015 9. Evaluación del desempeño	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.1.1. Generalidades	
<ul style="list-style-type: none"> - La empresa XYZ debe de revisar y actualizar su procedimiento y formatos de Seguimiento y Medición del Desempeño. - Se debe establecer, implementar y mantener el procedimiento de verificación de los equipos computarizados. 		Procedimiento de evaluación del desempeño Formatos de Autoevaluación y evaluación.
Referencia ISO 9001:2015 9. Evaluación del desempeño	9.2. Auditoría interna	
La empresa XYZ debe de llevar a cabo auditorías internas para verificar la eficacia y conformidad del SGC.		Procedimiento de Auditorías internas Programa de Auditorías internas Nómina de Auditores internos
Referencia ISO 9001:2015 9. Evaluación del desempeño	9.3 Revisión por la dirección	
La alta gerencia de la empresa XYZ una vez al año junto con el gestor de calidad y los representantes de cada área involucrada deben de revisar el SGC a través del informe de revisión por la dirección por medio de una reunión pactada. De esta revisión salen las acciones de mejora a implementar en cada proceso.		Informe de revisión por la dirección Evaluación de los resultados

Continua

DESCRIPCIÓN DE LOS REQUISITOS DEL SGC Y DOCUMENTOS RELACIONADOS		
Descripción		Documentos Relacionados
Referencia ISO 9001:2015 10. Mejora	10.1 Generalidades 10.2 No conformidad y acción correctiva 10.3 Mejora continua	
La empresa XYZ debe establecer, implementar y mantener los procedimientos de como atender y solventar las desviaciones que se puedan presentar en los procesos.		Procedimiento de desviaciones del SGC Procedimiento de Acciones correctivas Procedimiento de quejas y reclamos Formatos de seguimientos y cierre de las no conformidades Planes de acción

Tabla 19 Descripción de los Requisitos del SGC y Documentos Relacionados / Fuente: Elaboración Propia

6.5 PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Etapa 1: Inicio del SGC (Duración: 4 meses)

Durante los primeros 4 meses, se sentarán las bases del SGC, enfocándose en la planificación, capacitación del personal y estandarización de los procesos. Es importante considerar que los colaboradores experimentarán una curva de aprendizaje durante este período, lo que permitirá una transición gradual y una mayor adaptabilidad a los cambios. Los KPIs durante esta fase servirán como una herramienta para monitorear el progreso y la efectividad de la implementación.

Mes 1: Planificación

- **Revisión de la Situación Actual:** Se ha realizado un estudio detallado de los procesos existentes en las áreas de Crédito y Cobro. A partir de este análisis, se han identificado las brechas entre las prácticas actuales y los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Los resultados de este estudio se presentarán a los líderes de las áreas correspondientes para que puedan conocer el estatus actual y comprender mejor cómo se llevará a cabo la aplicación del SGC en la empresa.
- **Definición de Objetivos del SGC:** Establecer metas claras y medibles para la implementación del SGC, alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Formación del Equipo de Implementación:** Designar a un equipo de trabajo responsable de la implementación del sistema, que incluirá representantes de cada área clave (créditos, cobros, recursos humanos, etc.).
- **KPIs Iniciales:**
 - Nivel de Familiarización con la Norma ISO 9001: % de colaboradores que completaron la capacitación inicial.
 - Porcentaje de Identificación de Brechas en Procesos Actuales: % de procesos actuales que no cumplen con los estándares ISO 9001:2015.

Mes 2: Capacitación Inicial y Sensibilización

- Sesiones de Capacitación para el Personal: Iniciar con programas de capacitación para los colaboradores en temas clave como los principios de ISO 9001:2015, mejora continua, y gestión de la calidad.
- Sensibilización sobre el SGC: Realizar talleres para sensibilizar a todos los niveles de la organización sobre la importancia del SGC y su papel en el éxito de la empresa.
- KPIs de Capacitación:
Porcentaje de Asistencia a las Sesiones de Capacitación: % de colaboradores capacitados frente a la meta total.
Evaluación de Competencias Adquiridas: % de colaboradores que obtienen una calificación de 80% o más en evaluaciones de conocimiento post-capacitación.

Mes 3: Diseño de la Documentación y Estandarización de Procesos

- Documentación de Procesos Actuales: Elaborar y documentar los procedimientos actuales en las áreas de crédito y cobro.
- Desarrollo de Procedimientos Estandarizados: Rediseñar y documentar los procesos según los requisitos de ISO 9001:2015, asegurando la estandarización y alineación con la norma.
- Identificación de Indicadores de Desempeño (KPIs): Establecer los indicadores clave que permitirán medir la efectividad de cada proceso y su contribución a los objetivos de calidad.
- KPIs de Estandarización de Procesos:
Porcentaje de Procesos Documentados: % de procesos clave documentados y alineados con ISO 9001.
Tiempo Promedio de Adaptación de Procesos: Promedio de tiempo necesario para la estandarización de cada proceso.

Mes 4: Evaluación de Capacitación y Ajustes Iniciales

- Revisión de la Capacitación: Evaluar la efectividad de las sesiones de formación y ajustar los programas según las necesidades detectadas.
- Implementación de Cambios Iniciales: Comenzar a aplicar los primeros cambios en los procesos documentados, como parte del pilotaje del SGC.
- KPIs de Evaluación Inicial:
Nivel de Adaptación a Cambios: % de colaboradores que muestran una correcta adaptación a los nuevos procedimientos implementados.
Eficiencia de los Procesos Piloto: % de mejora en los procesos seleccionados durante el piloto con respecto a los tiempos previos a la implementación.

Etapa 2: Implementación Total del SGC (Duración: 6 meses)

Esta etapa se enfocará en la implementación completa del SGC en todas las áreas de crédito y cobro la empresa, siguiendo los principios de ISO 9001:2015 y asegurando una mejora continua.

Mes 5: Implementación de Procedimientos y Operación de los Procesos

- Puesta en marcha de procesos: Comenzará la operación formal de los procedimientos documentados en la fase inicial, con la integración de todos los colaboradores en la ejecución de las nuevas prácticas.
- Monitoreo de KPIs: Los indicadores clave definidos en la Etapa 1 serán medidos y ajustados para asegurar que se logren los resultados esperados.

Mes 6: Auditorías Internas y Seguimiento de Resultados

- Auditorías internas: Se realizarán auditorías internas y se calendarizarán de manera periódicas para asegurar que los procesos se ejecutan conforme a los procedimientos documentados y que la calidad se mantenga a lo largo del tiempo.
- Ajustes operativos: Se realizarán correcciones necesarias en función de los resultados de las auditorías

Mes 7: Revisión de Capacitación y Ajustes Operativos

- Recapitación y formación continua: Se reforzarán las áreas que hayan mostrado deficiencias en la capacitación inicial. La formación se ajustará para cubrir las áreas donde los colaboradores han tenido dificultades.
- Revisión de indicadores de desempeño: Se realizarán ajustes en los KPIs con base en los resultados obtenidos durante la implementación.

Mes 8: Evaluación de la Implementación y Corrección de Desviaciones

- Evaluación de cumplimiento: Los procesos serán evaluados a fondo para identificar desviaciones y áreas de oportunidad se utilizarán las Evaluaciones de desempeño adaptadas al SGC y se aplicarán a los colaboradores.
- Acciones correctivas: Se tomarán acciones correctivas según las auditorías internas y la evaluación del desempeño de los procesos.

Mes 9: Revisión de la Gestión Documental y Seguimiento Continuo

- Actualización de documentación: Se revisará y actualizará toda la documentación generada durante la implementación para asegurarse de que esté alineada con los estándares de ISO 9001:2015 y se mantenga accesible para todos los colaboradores.
- Seguimiento de KPIs: Continuará el monitoreo de los KPIs definidos para asegurar que todos los procesos continúan funcionando según lo esperado.

Mes 10: Preparación para Auditoría Externa

- Simulación de auditoría externa: Se realizará una auditoría simulada para evaluar la preparación de la empresa para la auditoría externa de certificación.
- Preparación de documentos: Se verificará que toda la documentación esté lista para la auditoría externa

PLANIFICACION Y DESARROLLO											
ETAPA 1 Inicio del SGC	ACTIVIDADES	Mes #1	Mes #2	Mes #3	Mes #4	Mes #5	Mes #6	Mes #7	Mes #8	Mes #9	Mes #10
		Planificación y Diagnóstico Inicial	■								
	Capacitación Inicial y Sensibilización		■								
	Diseño de la Documentación y Estandarización de Procesos			■							
	Evaluación de Capacitación y Ajustes Iniciales				■						
ETAPA 2 Implementación Total del SGC	Implementación de Procedimientos y Operación de los Procesos					■					
	Auditorías Internas y Seguimiento de Resultados						■				
	Revisión de Capacitación y Ajustes Operativos							■			
	Evaluación de la Implementación y Corrección de Desviaciones								■		
	Revisión de la Gestión Documental y Seguimiento Continuo									■	
	Preparación para Auditoría Externa y Certificación										■

Tabla 20 Planificación de Actividades / Fuente: Elaboración Propia

6.5.1 OBSERVACIONES A CONSIDERAR EN LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

OBSERVACIONES PARA LA IMPLEMENTACION			
Perspectiva	Actividades		
Financiera	Aumento de utilidades		
	Agregar y retener clientes de alto valor		
	Reducción de costos		
Cliente	Mejores ofertas y beneficios		
Procesos internos	Gestión de Clientes	Comprender los segmentos clientes	
		Orientarse al mercado meta	
	Innovación	Desarrollar nuevos servicios	
	Gestión de Operaciones	Minimizar problemas	
Aprendisaje y Rendimiento		Proporcionar respuesta rapida	
	Capital humano	Asegurar disponibilidad de puestos estratégicos	
	Capital de la Información	Asegurar la disponibilidad de Información estratégica	
	Capital organizacional	Mejorar la cultura organizacional orientada hacia el cliente	
		Formar lideres	
Mantener las mejores prácticas			

Tabla 21 Observaciones para la Implementación / Fuente: Elaboración Propia

6.6 MEDIDAS DE CONTROL

Para asegurar la efectividad del sistema de gestión de la calidad (SGC), se implementarán medidas como el seguimiento de KPIs, auditorías internas, revisiones periódicas, retroalimentaciones y acciones correctivas. Estas acciones permitirán monitorear el desempeño de cada área, identificar oportunidades de mejora y garantizar la mejora continua del sistema, así como el cumplimiento de los estándares de calidad, la satisfacción del cliente y la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Monitoreo de Procesos Clave:

Se implementarán indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la eficiencia de los procesos de crédito y cobros, tales como:

INDICADORES PARA LA FASE DE SOSTENIMIENTO DEL SGC
Tiempo de aprobación de créditos
Porcentaje de recuperación de deudas
Nivel de satisfacción del cliente
Cumplimiento de plazos y procedimientos establecidos

Tabla 22 *Indicadores para la fase de Sostenimiento del SGC / Fuente: Elaboración Propia*

Los KPIs para las áreas de crédito y cobro serán vinculados a incentivos económicos, estableciendo metas claras y recompensas por su cumplimiento, lo que garantizará que los colaboradores se alineen con los objetivos de calidad y rentabilidad. Los KPIs serán utilizados también como medida de rendimiento remunerable, impulsando la productividad y el compromiso.

Auditorías Internas Regulares:

En función de una propuesta, se recomienda auditorías internas periódicas para evaluar la conformidad de los procesos con los procedimientos estandarizados. Estas auditorías ayudarán a detectar posibles desviaciones y a implementar medidas correctivas a tiempo, asegurando la mejora continua y la alineación con los estándares ISO 9001:2015.

Estas auditorías también permitirán garantizar la satisfacción del cliente, ya que las desviaciones que se detecten podrán corregirse rápidamente, evitando efectos negativos en la calidad del servicio.

Revisión de Resultados y Retroalimentación:

Una vez evaluados los KPIs, se propone reuniones de revisión con los líderes de cada área (créditos, cobros, recursos humanos) para analizar los resultados y discutir las acciones correctivas o mejoras necesarias.

Estas revisiones también serán una oportunidad para reforzar la motivación y el compromiso del equipo, fomentando una cultura organizacional adaptada al SGC y al cumplimiento de las metas.

Acciones Correctivas y Preventivas:

Cuando se detecten desviaciones de los estándares, se deberían implementar acciones correctivas para rectificar las situaciones, así como acciones preventivas para evitar que se repitan problemas similares en el futuro. Esto incluye la revisión de los procedimientos y la capacitación adicional si es necesario.

Estas acciones garantizarán la mejora continua, alineando la empresa con los objetivos de calidad, lo que contribuye a la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo.

Gestión Documental Eficiente:

Todas las medidas de control deberían ser documentadas y archivadas correctamente, de acuerdo con los lineamientos del SGC. Esto incluye el registro de auditorías, resultados de KPIs y las acciones correctivas tomadas, lo cual asegura trazabilidad y transparencia. La correcta gestión documental fortalecerá la competitividad de la empresa al permitir un acceso eficiente a la información relevante.

Evaluación Continua y Mejora:

Con base en los resultados de los KPIs y las auditorías, se recomienda establecer un ciclo de mejora continua, que incluye la revisión y ajustes periódicos de los procesos de crédito y cobros. La idea es fomentar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, lo cual

incrementará la rentabilidad y permitirá que la empresa se mantenga innovadora y competitiva en el mercado.

KPIs y Métodos de Control:

- Porcentaje de cumplimiento de plazos de cobro: Mide el porcentaje de clientes que cumplen con los plazos de pago.
- Tasa de mora: Mide el porcentaje de clientes con deudas vencidas en relación con el total de clientes.
- Índice de satisfacción del cliente: Mide la satisfacción general de los clientes en cuanto a la gestión de su crédito o proceso de cobro.
- Cumplimiento de procedimientos internos: Mide el porcentaje de colaboradores que siguen los procedimientos documentados dentro del sistema de gestión.

6.6.1 COMPRA DE INSUMOS Y MATERIALES NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Herramientas de Control:

- Software de Gestión de Crédito y Cobros: Implementación de un software especializado que centraliza y automatiza los procesos de crédito y cobro, asegurando el cumplimiento de procedimientos y facilitando la toma de decisiones mediante reportes automáticos en tiempo real.
- Power BI: Power BI se integrará para proporcionar análisis y visualización de KPIs en tiempo real, permitiendo tomar decisiones estratégicas basadas en datos precisos y optimizando la mejora continua en los procesos de crédito y cobro.
- Evaluación del Desempeño de Empleados: Sistema automatizado de evaluación del desempeño alineado con los KPIs del SGC, lo que garantiza mediciones precisas y oportunas del rendimiento de los colaboradores, facilitando el seguimiento y la asignación de incentivos.

Resultado Esperado:

La correcta implementación de las medidas de control permitirá a la empresa XYZ:

- Mejorar la eficiencia de los procesos de crédito y cobro.
- Detectar y corregir desviaciones rápidamente.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad definidos por ISO 9001:2015.
- Mantener la satisfacción del cliente a un nivel óptimo.

Además, la mejora en la gestión de la cartera en mora y la aprobación de créditos más rigurosos contribuirán a la estabilidad financiera y la rentabilidad de la empresa, favoreciendo su competitividad en el mercado.

6.7 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

6.7.1 Etapa 1: Inicio del SGC (Duración: 4 meses)

Actividad	Mes	Colaboradores Involucrados	Responsable	Presupuesto Estimado (HNL)
Planificación inicial: Definir el equipo de trabajo, cronograma y estructura del SGC.	jun-25	3 colaboradores de dirección	Gerencia / Supervisor de SGC	L. 60,000.00
Capacitación del personal clave en la norma ISO 9001:2015 y los principios del SGC.	jun-25	5 colaboradores de cada área clave	Recursos Humanos / Supervisor de SGC	L. 54,000.00
Evaluación de procesos actuales (Crédito y Cobros): Análisis de los procesos.	jul-25	5 colaboradores del área de Crédito y Cobros	Supervisor de SGC / Jefe de Cobros	L. 90,000.00

Continúa

Implementación de software de gestión de crédito y cobros: Instalación de software especializado.	jul-25	2 colaboradores del área de TI	IT / Gerencia / Supervisor de SGC	L. 36,000.00
Capacitación en herramientas de control (Power BI y planillas automáticas).	ago-25	5 colaboradores de todas las áreas relevantes	Recursos Humanos / IT	L. 90,000.00
Monitoreo inicial de KPIs: Establecimiento de métricas y evaluación preliminar.	ago-25	3 colaboradores del área de Cobros y Crédito	Líderes de área / Jefe de Cobros	L. 54,000.00
Revisión de resultados de KPIs y retroalimentación: Reuniones de evaluación de desempeño.	sep-25	3 colaboradores de cada área clave	Gerencia / Líderes de área	L. 54,000.00
Automatización de procesos: Iniciar la automatización de tareas clave (ej. aprobación de créditos).	sep-25	4 colaboradores del área de TI y crédito	IT / Supervisor del SGC	L. 72,000.00

Tabla 23 Cronograma de implementación y presupuesto fase I / Fuente: Elaboración Propia

6.7.2 Etapa 2: Implementación Total del SGC (6 meses) - Octubre 2025 a Marzo 2026

Actividad	Mes	Colaboradores Involucrados	Responsable	Presupuesto Estimado (HNL)
Evaluación continua del SGC: Monitoreo de la implementación y ajuste de procesos.	oct-25	4 colaboradores del área de Cobros y Crédito	Gerencia / Jefe de Cobros y créditos	L. 72,000.00
Auditorías internas: Realización de auditorías internas para evaluar la conformidad con los procedimientos.	oct-25	3 colaboradores del área de auditoría interna	Supervisor de SGC / Líderes de área	L. 54,000.00
Ajuste de procesos según auditorías: Implementar acciones correctivas en función de los hallazgos de auditoría.	nov-25	5 colaboradores de cada área clave	Líderes de área / Supervisor del SGC	L. 90,000.00
Optimización de la estructura salarial e incentivos: Revisión y ajuste de la estructura salarial según desempeño.	nov-25	3 colaboradores del área de RRHH	Recursos Humanos	L. 54,000.00
Capacitación continua en gestión de la calidad y herramientas: Capacitación adicional para fortalecer la cultura del SGC.	dic-25	4 colaboradores de todas las áreas	Recursos Humanos / Jefe de Cobros	L. 72,000.00

Continua

Evaluación de desempeño y KPIs: Medición de desempeño y ajustes en objetivos.	dic-25	4 colaboradores clave en cada área	Gerencia / Líderes de área	L. 72,000.00
Revisión de la estrategia de comunicación interna: Fortalecer la comunicación sobre los objetivos y resultados del SGC.	ene-26	3 colaboradores del área de comunicación	Recursos Humanos / Gerencia	L. 54,000.00
Automatización de tareas adicionales: Continuar con la automatización de otros procesos clave de crédito y cobro.	ene-26	3 colaboradores del área de TI y crédito	IT / Líderes de área	L. 54,000.00
Evaluación de la satisfacción del cliente: Medición de satisfacción para asegurarse que los procesos cumplen las expectativas.	feb-26	4 colaboradores del área de atención al cliente	Gerencia / Consultores	L. 72,000.00
Análisis de resultados y preparación para certificación: Preparar la documentación para la auditoría de certificación ISO 9001:2015.	feb-26	4 colaboradores de auditoría interna	Consultores / Gerencia	L. 72,000.00
Auditoría de certificación ISO 9001:2015: Realización de la auditoría externa para la obtención de la certificación.	mar-26	5 colaboradores clave en auditoría interna	Consultores / Auditores Externos	L. 90,000.00
Revisión final y consolidación: Revisión del proceso completo y evaluación de logros.	mar-26	4 colaboradores de cada área clave	Gerencia / Líderes de área	L. 72,000.00

Tabla 23 Cronograma de implementación y presupuesto fase 2 / Fuente: Elaboración Propia

Inversión total: L 1,338,000.00 para las dos etapas de implementación del sistema de gestión de la calidad (SGC) en el área de créditos y cobros de la empresa XYZ.

6.7.3 ENTRENAMIENTOS

Para la implementación del sistema de gestión de la calidad se requiere de un asesor externo que oriente las actividades a desarrollar por el grupo de trabajo elegido para cada proceso, esta persona realizara las siguientes funciones:

- Capacitar al equipo de trabajo escogido por la empresa para liderar el proceso de implementación del sistema y de realizar con ellos las actividades descritas en el cronograma con el fin de actuar sobre las oportunidades de mejora encontradas en el diagnóstico realizado entre lo que debería cumplir la empresa y lo que exige la norma.
- Validar y aprobar junto con gerencia general la documentación de todos los procesos que abarcaría el sistema de gestión de la calidad, teniendo en el procedimiento de control de documentos y registros, realizar seguimiento y evaluación semanal a las tareas de implementación asignadas al equipo de trabajo líder del Sistema.
- Acompañamiento en el proceso de auditoría interna.
- Realizar los ajustes necesarios requeridos para lograr obtener el certificado del SGC.

El personal involucrado en la implementación de la propuesta del SGC en la empresa ZYZ debe recibir entrenamientos específicos para llevar a cabo sus funciones de manera adecuada y eficaz asegurando el rendimiento optimo del sistema como tal.

Los entrenamientos por impartir serán los siguientes:

1. Estructura organizacional y Procesos: Durante este entrenamiento se los colaboradores adquieren los conocimientos sobre definición y generación de documentos ligados a la estructura organizacional, así como también sobre la gestión de procesos e indicadores a su vez realizara la asignación de responsabilidades por cargo (Perfiles de puesto).

2. Gestión de Elementos Básicos: Durante este entrenamiento se los colaboradores adquieren los conocimientos sobre el análisis del entorno, No conformidades, gestión de riesgos, quejas y planes de mejora, difusión de procedimientos básicos y control de documentos, gestión de riesgos, matriz y planes de trabajo.

3. Procedimientos Técnicos y Elementos de Gestión: Durante este entrenamiento se los colaboradores adquieren los conocimientos sobre Identificación de Requisitos legales, definición de procedimientos técnicos, gestión y evaluación de proveedores, satisfacción del cliente y encuestas de satisfacción, definición de procedimiento de revisión por la dirección.

4. Seguimiento y Monitoreo: Durante este entrenamiento se los colaboradores adquieren los conocimientos sobre auditorías internas, elaboración del informe de auditoría y cierre de hallazgos, formación de auditores internos, inclusión de mejoras.

5. Auditoría Externa: Durante este entrenamiento se los colaboradores adquieren los conocimientos sobre la selección del organismo certificador, realización de solicitud de certificación, preparación y defensa de en la auditoría externa, revisión del informe de auditoría de certificación y soporte para cierre de las desviaciones detectadas.

6.8 CRONOGRAMA DE SOSTENIMIENTO DEL SGC Y PRESUPUESTO

Actividad	Procesos Involucrados	Responsable
planificación del Plan anual de auditorías internas	Gestión de la Calidad	Gestor de Calidad
Ejecución del Plan de auditorías internas, elaboración de informes	Todos los procesos	Audidores internos
Cumplimiento y seguimiento de KPIs	Todos los procesos	Lideres de procesos / colaboradores
Cumplimiento y revisión de requisitos legales y otros requisitos	Todos los procesos	Gestor de Calidad / Lideres de procesos / colaboradores
Capacitaciones, inducciones y/o reforzamientos	Recursos Humanos	Lideres de procesos / colaboradores
Levantamiento, seguimiento y cierre de acciones correctivas, salidas no conformes y quejas y reclamos	Todos los procesos	Gestor de Calidad / Lideres de procesos / colaboradores
Creación, actualización y eliminación de documentos	Todos los procesos	Gestor de Calidad / Lideres de procesos / colaboradores
Evaluación de desempeño y KPIs	Todos los procesos	Gestor de Calidad / Lideres de procesos / colaboradores
Informe de revisión por la dirección	Gestión de la Calidad	Gestor de Calidad
Auditoría externa de seguimiento	Todos los procesos	Gestor de Calidad / Lideres de procesos / colaboradores
Presupuesto Estimado (HNL)	250,000 (HNL)	

Tabla 25 Cronograma de sostenimiento y presupuesto / Fuente: Elaboración Propia

6.9 VIABILIDAD

Esta propuesta de implementación de un SGC basado en la norma ISO 9001:2015 en la empresa XYZ se considera viable, con base en los resultados obtenidos en el capítulo IV y a través del diagnóstico realizado siguiendo los lineamientos de la estructura de la norma ISO en la cual está sustentada la propuesta y acompañado de una Capacitación adecuada donde se utilizarán programas de formación para asegurar que todos comprendan los principios de ISO 9001:2015, mejorando la eficiencia y alineación con los objetivos de calidad, también con la implementación de nuevos KPIs que midan la eficiencia de los procesos, permitan identificar mejoras y optimizar la rentabilidad de la empresa, con la práctica de auditorías periódicas y acciones correctivas se espera el cumplimiento de los procedimientos y la mejora continua, asegurando el alineamiento con la norma ISO 9001:2015.

La organización debe designar a una persona con la experiencia adecuada para liderar este proceso. Dado que la implementación de un SGC exige un conocimiento profundo y práctico de los principios del ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), así como de los requisitos específicos del sector de créditos y cobros en el que opera la empresa, es fundamental contar con un líder capacitado en estas áreas.

El líder designado será responsable de evaluar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, tanto internas como externas. Esto incluye analizar detalladamente los flujos de entrada y salida de la empresa, y seleccionar a los equipos adecuados de colaboradores para asegurar que el sistema funcione de manera eficiente. Además, el líder estará al tanto de las normativas y regulaciones aplicables al sector, garantizando que la implementación del SGC cumpla con los estándares de calidad requeridos.

Este enfoque, basado en la mejora continua, permitirá a la empresa XYZ alcanzar los objetivos de eficiencia y satisfacción del cliente establecidos en la norma ISO 9001:2015.

6.10 COMUNICACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

La empresa XYZ ubicada en el rubro financiero específicamente en las áreas de créditos y cobros reconoce la importancia de la comunicación entre cada uno de sus procesos, dado que esta debe de ser fluida y efectiva para mantener a sus colaboradores debidamente informados acerca del inicio, avance, finalización y mejora continua del sistema de gestión la de calidad.

La empresa XYZ para llevar a cabo la socialización de la propuesta hará uso en sus áreas de créditos y cobros de las diferentes herramientas y canales de comunicación tales como: Correo electrónico, tableros de avisos, plataformas digitales como Teams, SharePoint e ILP dado que estas permiten mantener a todos los colaboradores de estas y otras áreas conectados y actualizados sobre la información y cambios relacionado con la implementación del Sistema de gestión de la calidad.

La comunicación se enfoca tanto en el contenido informativo como en la creación de un ambiente abierto y transparente, donde se valora la participación de todos los miembros del equipo.

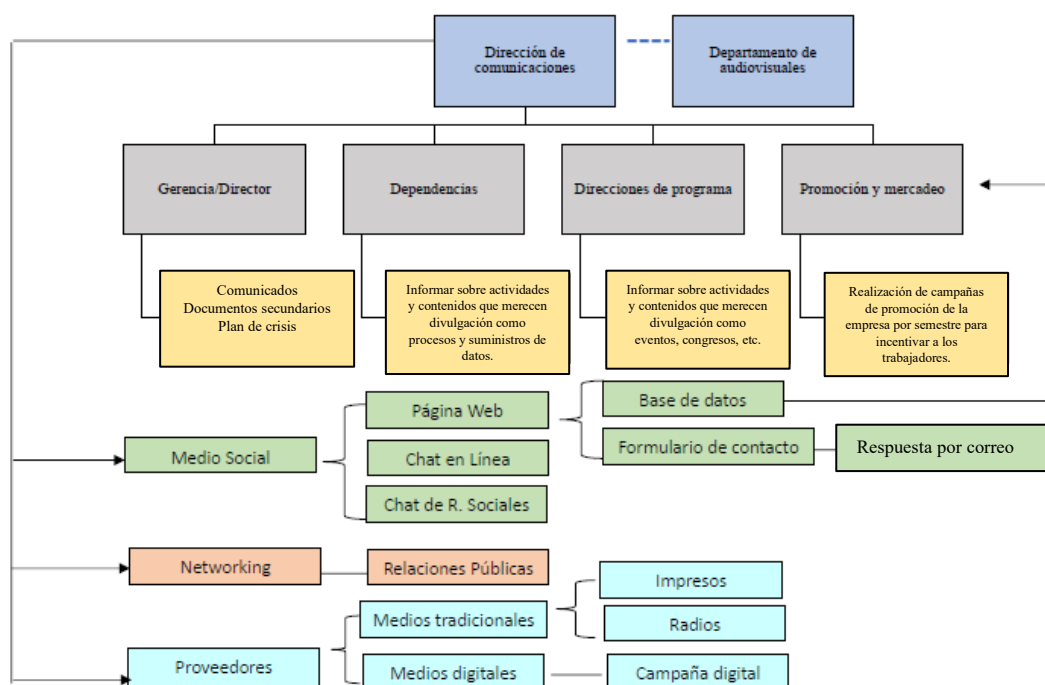


Figura 8. Comunicación y socialización de la propuesta / Fuente: Evaluación y propuesta de mejora de las condiciones de estrés, septiembre 2023.

6.11 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teoría/ Metodologías de Sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
DIAGNÓSTICO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN UNA EMPRESA DE CRÉDITOS Y COBROS	Diagnosticar la situación actual de la empresa XYZ en el área de créditos y cobros, con base en los principios y requisitos de la norma ISO 9001:2015, a fin de identificar oportunidades de mejora que	1. Evaluar la situación actual de la empresa XYZ mediante encuestas, entrevistas y revisión documental, con el fin de identificar debilidades y oportunidades de mejora en los procesos de créditos y cobros.	Metodología Ciclo de Deming (PHVA) Teoría de la Calidad Total (TQM) Metodología de la Mejora Continua	Talento Humano Procesos Operativos Controles y Auditorías	Se ha seleccionado una muestra de 20 colaboradores de las áreas de créditos y cobros.	Encuestas	Tras el análisis de los resultados de la encuesta se puede concluir que la implementación de la norma ISO 9001:2015 en las áreas de Crédito y Cobros de la empresa XYZ es viable Los resultados de la encuesta permitieron identificar los factores y aspectos claves que deben considerarse para la implementación del SGC en la empresa XYZ.	Diagnóstico de un sistema de gestión de la calidad en una empresa de créditos y cobros	Desarrollar una propuesta para implementar un sistema de gestión de la calidad en una empresa de créditos y cobros, basado en los principios de la norma ISO 9001:2015, para el fortalecimiento de los procesos y la mejora continua en temas de capacitación y rentabilidad de los

Continua

<p>permitan optimizar los procesos, elevar la calidad del servicio y fortalecer la gestión de las áreas.</p>	<p>2. Analizar los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y su aplicabilidad al contexto operativo de la empresa XYZ.</p> <p>3. Identificar los aspectos clave que deben ser considerados en la ejecución de la propuesta para garantizar una implementación efectiva del sistema de gestión.</p> <p>4 Definir indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de los procesos actuales y facilitar el seguimiento efectivo de las mejoras a lo largo del tiempo.</p>							<p>servicios</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	------------------

Tabla 26 *Concordancia de los Segmentos de la Tesis con la Propuesta / Fuente: Elaboración Propia*

ANEXO 1

CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo Luis Jimenez Pineda

Identidad No. 1608-1976-00047

Licenciado en Ingeniería Química

Maestría en Dirección Empresarial

Doctorado en Ciencias

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar técnicamente el trabajo de Tesis de Maestría denominado: **Propuesta de un Sistema de Calidad en una Empresa de Créditos y Cobros**

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

Silvia Ninoska Hernandez Villalobos

Reyna Fabiola Rodriguez Canales

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

En la ciudad de Tegucigalpa

Departamento Francisco Morazan

Nombre Luis Jimenez Pineda

Fecha 19/10/2024

Firma:



ANEXO 2

Nota Metodológica Aclaratoria Sobre el Muestreo Aplicado

Durante el proceso de recopilación de datos, de esta investigación se trabajó con una población total de 200 colaboradores, distribuidos en las dos áreas clave de la empresa XYZ: 118 colaboradores en el área de cobros y 82 en el área de créditos. Para la recolección de datos, se aplicaron dos herramientas metodológicas que requirieron el uso de muestras:

Encuesta estructurada aplicada a una muestra de 25 colaboradores.

Revisión documental de evaluaciones de desempeño a una muestra de 20 colaboradores.

Ambas muestras fueron seleccionadas a través de muestreo aleatorio simple, permitiendo que cualquier colaborador tuviera la misma probabilidad de ser seleccionado, sin tomar en cuenta la proporción por áreas.

Posteriormente, durante el proceso de revisión del informe, se recibió la observación de que el muestreo más adecuado debió haber sido muestreo estratificado, dado que las dos áreas presentan diferencias funcionales y numéricas importantes. Este tipo de muestreo habría permitido una representación más equitativa y fiel de la estructura real de la población, garantizando que tanto el área de cobros como la de créditos estuvieran reflejadas en proporción directa a su tamaño.

A continuación, se presenta el cálculo proporcional corregido que se habría aplicado en caso de utilizar muestreo estratificado:

Cálculo del muestreo estratificado

Para la encuesta (Muestra de 25):

Área de cobros: $(118 \div 200) \times 25 = 14.75 \approx 15$ colaboradores

Área de créditos: $(82 \div 200) \times 25 = 10.25 \approx 10$ colaboradores

Total: 25 colaboradores (distribuidos proporcionalmente por área).

Para las evaluaciones de desempeño (Muestra de 20):

Área de cobros: $(118 \div 200) \times 20 = 11.8 \approx 12$ colaboradores

Área de créditos: $(82 \div 200) \times 20 = 8.2 \approx 8$ colaboradores

Total: 20 colaboradores (distribuidos proporcionalmente por área).

Aunque en el presente estudio se utilizó el muestreo aleatorio simple, se reconoce que el enfoque metodológico más riguroso habría sido el muestreo estratificado, considerando la segmentación clara de la población. Esta nota aclaratoria se incorpora con el propósito de transparentar esta limitación metodológica y fortalecer la base técnica del estudio.

A pesar de ello, se considera que la información obtenida mantiene su validez analítica, ya que el tamaño de muestra fue adecuado para una población reducida y las herramientas utilizadas permitieron identificar hallazgos representativos sobre las condiciones del personal en ambas áreas.

Anexo 2 *Nota Metodológica Aclaratoria Sobre el Muestreo Aplicado*

ANEXO 3

FACULTAD DE POSGRADO UNITEC
Encuesta de Percepción sobre la Gestión de la Calidad
en las Áreas de Créditos y Cobros

Instrucciones:

Esta encuesta tiene como finalidad conocer la percepción de los colaboradores de las áreas de Créditos y Cobros sobre los aspectos clave de la gestión de la calidad en la empresa [REDACTED]. La información recopilada servirá como insumo para mejorar los procesos internos y apoyar la propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la norma ISO 9001:2015.

Por favor, responda con sinceridad. No hay respuestas correctas o incorrectas. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y utilizadas únicamente con fines educativos y de mejora para la empresa.

Sexo:

Masculino Femenino Prefiero no decirlo

Edad:

_____ años

Área donde labora:

Créditos Cobros Ambas Otra: _____

ESQUEMAS DE PAGO

¿Considera que la estructura salarial actual es adecuada y justa?

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

¿Cree que los incentivos y comisiones están alineados con su desempeño?

Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

¿Percibe el sistema de pagos (salario, incentivos, bonificaciones) como equilibrado y justo para todos los colaboradores?

Sí Parcialmente No

¿Considera que hay transparencia en los criterios para otorgar pagos adicionales (bonos, incentivos)?

Sí No No estoy seguro/a

SECCIÓN II: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

¿Ha participado en programas de capacitación ofrecidos por la empresa en el último año?

Sí No

¿Cómo evalúa la utilidad de las capacitaciones recibidas para su trabajo diario?

Muy útiles Útiles Poco útiles Nada útiles

¿Considera que la frecuencia de las capacitaciones es suficiente?

Sí No

¿En qué áreas considera que necesita mayor formación? (Puede marcar más de una)

Gestión de la calidad Herramientas tecnológicas Atención al cliente

Legislación financiera Otro: _____

SECCIÓN III: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS

¿Considera que actualmente se cumplen los estándares de calidad en los procesos operativos?

Sí, completamente Parcialmente No

¿Cómo percibe el ambiente laboral en su área?

Muy positivo Positivo Negativo Muy negativo

¿Cree que el trabajo en equipo se fomenta de forma efectiva en su departamento?

Sí No A veces

¿Existen conflictos o situaciones que afecten su productividad?

Sí No Prefiero no responder

Gracias por su colaboración

Anexo 3 *Encuesta de Percepción sobre la Gestión de la Calidad en las Áreas de Créditos y Cobros*

ANEXO 4

TABULACION ENCUESTAS			
Pregunta	Respuesta	Respuestas	(%)
¿Considera que la estructura salarial actual es adecuada y justa?	Muy de acuerdo	10	40%
	De acuerdo	8	32%
	En desacuerdo	5	20%
	Muy en desacuerdo	2	8%
		25	100%
¿Cree que los incentivos y comisiones están alineados con su desempeño?	Muy de acuerdo	10	40%
	De acuerdo	8	32%
	En desacuerdo	5	20%
	Muy en desacuerdo	2	8%
		25	100%
¿Percibe el sistema de pagos como equilibrado y justo?	Sí	14	56%
	Parcialmente	6	24%
	No	5	20%
		25	100%
¿Considera que hay transparencia en los criterios para otorgar pagos adicionales?	Sí	14	56%
	No	7	28%
	No estoy seguro/a	4	16%
		25	100%
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO			
Pregunta	Respuesta	Respuestas	(%)
¿Ha participado en programas de capacitación el último año?	Sí	24	96%
	No	1	4%
		25	100%
¿Cómo evalúa la utilidad de las capacitaciones?	Muy útiles	10	40%
	Útiles	10	40%
	Poco útiles	3	12%
	Nada útiles	2	8%
		25	100%
¿Considera que la frecuencia de capacitaciones es suficiente?	Sí	20	80%
	No	5	20%
		25	100%
Áreas que necesitan mayor formación	Gestión de la calidad	10	40%

Continua

	Herramientas tecnológicas	6	24%
	Atención al cliente	4	16%
	Legislación financiera	3	12%
	Otro	2	8%
		25	100%
DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL			
Pregunta	Respuesta	Respuestas	(%)
¿Se cumplen estándares de calidad?	Sí, completamente	8	32%
	Parcialmente	14	56%
	No	3	12%
		25	100%
¿Cómo percibe el ambiente laboral?	Muy positivo	10	40%
	Positivo	7	28%
	Negativo	6	24%
	Muy negativo	2	8%
		25	100%
¿Existen conflictos que afectan productividad?	Sí	7	28%
	No	15	60%
	Prefiero no responder	3	12%
		25	100%

Anexo 4 Tabulación de Encuestas

ANEXO 5

Formato de Evaluación de Desempeño Actual

En el presente trabajo se incluye un formato de evaluación de desempeño adaptado a las necesidades específicas de la empresa XYZ, basado en el formato original de evaluación utilizado por la organización, con las respuestas obtenidas originalmente por 20 colaboradores de créditos y cobros en los años 2023 y 2024.

Cabe señalar que, por políticas internas de confidencialidad de la empresa XYZ, no fue posible utilizar ni reproducir el formato original de evaluación de desempeño que actualmente se aplica en las áreas de Crédito y Cobro.

LOGO

LOGO EMPRESA

LOGO CALIDAD

EVALUACION DE DESEMPEÑO GESTOR

DATOS GENERALES

Colaborador: _____
 Supervisor: _____
 Meta Personal: _____
 Fecha: _____

Pilar Evaluado	Criterio Especifico	Indicador de Evaluación	Nota
Escala si el colaborador sigue correctamente los procesos y normas establecidos			
COLABORACION Estimular el trabajo en equipo, el respeto y la comunicación efectiva entre colegas.	Aproya a sus compañeros cuando lo necesitan	Está dispuesto a ayudar en tareas o resolver dudas sin que se lo pidan formalmente.	
	Comparte información útil con el equipo	Comunica cambios, alertas o aprendizajes que puedan beneficiar a otros.	
	Trabaja en armonía con el resto del equipo	Mantiene relaciones respetuosas, evita conflictos y contribuye a un buen ambiente laboral.	
	Participa activamente en actividades grupales o reuniones	Aporta ideas o feedback cuando se discuten temas del equipo, incluso si no son directamente de su rol.	
	Respetar roles y decisiones del equipo	No distorsiona procesos ni actúa de forma individualista, entiende la importancia del trabajo conjunto.	
Escala si el colaborador sigue correctamente los procesos y normas establecidos			
EXCELENCIA Buscar continuamente la mejora, la calidad y el alto rendimiento.	Cumple y supera consistentemente los objetivos	No solo alcanza las metas, sino que busca optimizar resultados y generar valor adicional.	
	Realiza seguimiento activo a los indicadores de su equipo	Monitorea KPIs regularmente y toma decisiones para mejorar el desempeño colectivo.	
	Corrige errores y previene su repetición	Aprende de fallos pasados y aplica medidas correctivas con rapidez y eficacia.	
	Impulsa la mejora continua de procesos	Propone ajustes o iniciativas que optimizan tiempo, calidad o recursos, más allá de lo operativo básico.	
	Demuestra compromiso con su desarrollo profesional	Se capacita, busca retroalimentación y aplica nuevas herramientas o enfoques a su gestión.	
Escala si el colaborador sigue correctamente los procesos y normas establecidos			
RESPONSABILIDAD Promover la rendición de cuentas, el cumplimiento de compromisos y la responsabilidad sobre los resultados.	Cumple puntualmente con sus tareas y horarios	Llega a tiempo, respeta su jornada laboral y entrega sus tareas dentro de los plazos establecidos.	
	Respaldar su jornada con evidencia de productividad	Justifica ausencias o bajas en el rendimiento con datos claros o comunicación oportuna.	
	Sigue los procesos y protocolos establecidos	Evita atajos indebidos y actúa conforme a las normas internas en cada interacción o procedimiento.	
	Asume la responsabilidad por errores y los corrige	Reconoce cuando comete una falta y toma medidas para que no se repita.	
INTEGRIDAD Fomentar la honestidad, la ética y la transparencia en todas las acciones y decisiones.	Cumple con la verdad en todas sus interacciones	Es honesto tanto con clientes como con compañeros, no distorsiona la información para su beneficio.	
	Actúa de acuerdo con los valores organizacionales	Demuestra alineación con los principios fundamentales de la empresa (ej. honestidad, respeto, ética) en su trabajo diario.	
	Toma decisiones de manera ética	No recurre a prácticas dudosas para cumplir metas, y actúa con rectitud aun en situaciones difíciles.	
	Es transparente en la comunicación de errores	Es transparente en la comunicación de errores.	
	Mantiene la confidencialidad de la información sensible	Protege la información privada de la empresa, clientes o colegas, y no la divulga de manera inapropiada.	

Valores ILP	% de Nota
COLABORACION	0%
EXCELENCIA	0%
RESPONSABILIDAD	0%
INTEGRIDAD	0%
Nota final	0%

Cumple / No cumple las expectativas del puesto

Fortalezas

Oportunidades de mejora y plan de acción

Observaciones

Firmas

 Gestor

 Supervisor

Anexo 5 Formato de Evaluación de Desempeño Actual

Este nuevo formato tiene como objetivo evaluar de manera más precisa el rendimiento de los colaboradores, asegurando que se alineen con los estándares de calidad establecidos en la norma ISO 9001:2015. A través de este formato, se busca obtener una visión más clara sobre el desempeño individual en áreas clave como la eficiencia operativa, el cumplimiento de procesos y la capacidad de adaptación a la mejora continua. Si bien el formato original sirvió de base, se han incorporado ajustes que optimizan la medición de indicadores críticos para la mejora de la gestión de calidad en las áreas de Crédito y Cobro.

LOGO
LOGO EMPRESA
LOGO CALIDAD

Formato de Evaluación de Desempeño – Enfoque SGC

DATOS GENERALES			
Colaborador:			
Supervisor:			
Meta Personal:			
Fecha:			
Pilar Evaluado	Criterio Específico	Indicador de Evaluación	Nota
Cumplimiento de Procedimientos			
	Evalúa si el colaborador sigue correctamente los procesos y normas establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad, utilizando los formatos y registros adecuados.		
	Aplicación de procesos documentados	Ejecuta sus actividades conforme a los procedimientos establecidos por el SGC, sin omisiones ni desvíos.	
	Uso correcto de documentación y Formularios	Emplea correctamente los formatos institucionales y mantiene registros organizados y completos.	
	Conformidad con políticas internas	Su trabajo refleja fidelidad a las normas, y políticas internas vigentes.	
	Reporte de incumplimientos o desviaciones	Informa oportunamente cualquier anomalía detectada en los procesos.	
	Organización del trabajo según responsabilidades	Distribuye sus tareas diarias en concordancia con las funciones asignadas.	
Eficiencia en la Gestión			
	Mide qué tan bien utiliza su tiempo y recursos para cumplir metas, especialmente en tareas clave como la aprobación de créditos y recuperación de cartera		
	Agilidad en el cumplimiento de objetivos	Cumple sus metas dentro del plazo establecido, sin sacrificar calidad.	
	Productividad y control de tiempos operativos	Administra su tiempo adecuadamente en tareas clave como aprobación de créditos y gestión de cobros.	
	Resolución eficaz de casos operativos	Resuelve situaciones operativas con prontitud y celeridad, minimizando reprocesos.	
	Contribución a metas grupales	Aporta activamente para que el equipo alcance los objetivos propuestos.	
	Uso racional de herramientas y recursos	Utiliza recursos de manera eficiente, evitando desperdicios.	
Compromiso con la Mejora Continua			
	Refleja la participación activa en capacitaciones y la disposición para mejorar procesos, aplicar aprendizajes y aceptar retroalimentación.		
	Participación en programas de capacitación	Se involucra en las capacitaciones brindadas por la organización.	
	Aplicación de conocimientos adquiridos	Integra lo aprendido en capacitaciones para mejorar procesos.	
	Iniciativa en la identificación de oportunidades de mejora	Detecta e informa áreas susceptibles de optimización.	
	Aceptación de retroalimentación	Recibe observaciones con actitud positiva, promoviendo cambios en su desempeño.	
	Contribución a planes de mejora	Aporta ideas y acciones dentro de proyectos de mejora institucional.	
Calidad en la Atención al Cliente			
	Analiza el trato hacia clientes internos y externos, enfocándose en la empatía, solución de problemas y profesionalismo en cada interacción.		
	Gestión adecuada de relaciones con usuarios internos y externos	Interactúa con respeto, empatía y cortesía en todo momento.	
	Empatía y trato profesional	Escucha activamente y brinda atención respetuosa a cada solicitud.	
	Seguimiento de casos especiales	Da seguimiento puntual a situaciones particulares que afectan la experiencia del cliente.	
	Consistencia en el nivel de servicio	Mantiene estándares elevados en la atención al cliente de forma constante.	
	Comunicación efectiva en entornos laborales	Se comunica con claridad, oportunidad y respeto con colegas y superiores.	
Adaptabilidad a Cambios			
	Valora la actitud positiva y la capacidad del colaborador para ajustarse a nuevos procesos, tecnologías o funciones dentro del SGC.		
	Disposición frente a nuevos procesos o tecnologías	Recibe con apertura la incorporación de nuevas herramientas o metodologías.	
	Flexibilidad en la reasignación de tareas	Asume con disposición tareas adicionales fuera de su función habitual cuando es necesario.	
	Actitud positiva ante entornos de cambio	Se adapta con facilidad ante modificaciones en la estructura o fundamentos del área.	
	Capacidad de aprendizaje en contextos cambiantes	Aprende rápidamente a usar herramientas nuevas o ejecutar procesos distintos.	
	Apoyo en procesos de implementación	Colabora activamente en la implementación de mejoras, brindando retroalimentación útil.	

Valores ILP	% de Nota
Cumplimiento de Procedimientos	0%
Eficiencia en la Gestión	0%
Compromiso con la Mejora Continua	0%
Calidad en la Atención al Cliente	0%
Adaptabilidad a Cambios	0%
Nota final	0%

Cumple / No cumple las expectativas del puesto

Fortalezas

Oportunidades de mejora y plan de acción

Observaciones

Firmas	
<div style="border-top: 1px solid black; width: 80%; margin: 0 auto;"></div>	<div style="border-top: 1px solid black; width: 80%; margin: 0 auto;"></div>
Gestor	Supervisor

Anexo 6 Formato de Evaluación de Desempeño – Enfoque SGC

ANEXO 7

Formato de Entrevista Semiestructurada Aplicada a Supervisores

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____

Área: Créditos Cobros Calidad Otro: _____

Fecha: _____

Duración estimada: 30 - 45 minutos

Medio de recolección: Entrevista presencial, notas y grabación con autorización del participante.

Objetivo: Obtener información cualitativa sobre la percepción de los responsables de área en relación con la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la empresa XYZ, específicamente en las áreas de créditos y cobros.

¿Cómo describiría su percepción sobre la equidad de los esquemas de pago actuales en su área?

Desde su experiencia, ¿cómo cree que los incentivos o comisiones impactan en el desempeño del personal?

¿Qué mejoras considera necesarias para que los colaboradores perciban el sistema de pagos como más justo y transparente?

¿Qué opinión tiene sobre los programas de capacitación que se han implementado en su área?

¿Cómo describiría el ambiente laboral en términos de colaboración, comunicación y compromiso con la calidad?

¿Cuáles cree que serían los beneficios principales de contar con un sistema así en su área?

Observaciones adicionales del entrevistado:

Anexo 7 Formato de Entrevista Semiestructurada Aplicada a Supervisores

ANEXO 8

Listado de Personas Entrevistadas	
Nombre	Cargo
Katia Angelica Cerrato Bonilla	Supervisora de Cobros
Hernán Augusto López Cáceres	Supervisora de Créditos
Nolvia Elizabeth Medina Amador	Supervisora de Calidad

Anexo 8 Listado de Personas Entrevistadas

BIBLIOGRAFÍA

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2017). Auditoría: Un enfoque integral (14a ed.). Pearson Educación. (s. f.).

Arias, J. (2019). Investigación social: Métodos y técnicas (3a ed.). Ediciones Pirámide. (s. f.).

Banco Central de Honduras. (S.f.). Glosario de términos económicos. (s. f.).

Besterfield, D. H. (2009). Control de calidad. Pearson Educación. (s. f.).

Boletín No. CIC-16-Boletín de Datos.pdf. (s. f.). Recuperado 11 de noviembre de 2024, de <https://publicaciones.cnbs.gob.hn/Home/Viewer/Publicaciones%20Estad%C3%ADsticas%20y%20Financieras%2FEstudios%20e%20Informes%2FBoletines%20Central%20de%20Informaci%C3%B3n%20Crediticia%2F2.%20Boletines%20de%20Datos/Bolet%C3%ADn%20No.%20CIC-16-Bolet%C3%ADn%20de%20Datos.pdf>

Cateora, P. R., Money, R. B., Gilly, M. C., Graham, J. L.(2020). Marketing internacional. McGraw-Hill., s. F. (s. f.).

Central de Información Crediticia. (s. f.). Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Recuperado 17 de noviembre de 2024, de <https://www.cnbs.gob.hn/central-de-informacion-credicia/>

Content.pdf. (s. f.). Recuperado 11 de noviembre de 2024, de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3811e601-3e51-4f8f-b568-2eb6856b44ed/content>

Creswell, J. W. (2014). Diseño de investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y de métodos mixtos (4ª ed.). SAGE Publications. (s. f.).

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). El manual SAGE de investigación cualitativa (5ª ed.). SAGE Publications. (s. f.).

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). The SAGE handbook of qualitative research (5th ed.). SAGE Publications. (s. f.).

FICOHSA SEGUROS RENUEVA LA CERTIFICACION INTERNACIONAL DE SU SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9001-2015 | Ficohsa. (s. f.). Recuperado 17 de noviembre de 2024, de <https://www.ficohsa.com/seguros/seguros/noticias/ficohsa-seguros-renueva-la-certificacion-internacional-de-su-sistema-de-gestion-de-la-calidad-en-base-a-la-norma-iso-9001-2015/?=9802>

Foda1999-2000.pdf. (s. f.). Recuperado 18 de noviembre de 2024, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business Review Press. (s. f.).
- Grupo Serca | Grupo Serca Automoción. (s. f.). Recuperado 12 de noviembre de 2024, de <https://www.serca.es/es/serca/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill. (s. f.).
- Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. (s. f.).
- HN.1er.-Estudio-del-Comportamiento-dee-Credito-de-los-Hondurenos-2020-2022.pdf. (s. f.). Recuperado 11 de noviembre de 2024, de <https://iies.unah.edu.hn/assets/IIES/HN.1er.-Estudio-del-Comportamiento-dee-Credito-de-los-Hondurenos-2020-2022.pdf>
- Hull, J. C. (2015). *Risk Management and Financial Institutions* (4a ed.). Wiley. (s. f.).
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9000: Quality management systems—Fundamentals and vocabulary*. ISO. (s. f.).
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements*. ISO. (s. f.).
- ISO - Miembros. (s. f.). ISO. Recuperado 12 de noviembre de 2024, de <https://www.iso.org/es/sobre/miembros>
- ISO 9001:2015. (s. f.). ISO. Recuperado 12 de noviembre de 2024, de <https://www.iso.org/es/contents/data/standard/06/20/62085.html>
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). *Juran’s Quality Handbook* (5a ed.). McGraw-Hill. (s. f.).
- LAAG. (2022, diciembre 16). El CNA se convierte en la primera organización de sociedad civil de Honduras que logra la certificación ISO-9001:2015. CNA | Consejo Nacional Anticorrupción. <https://www.cna.hn/el-cna-se-convierte-en-la-primera-organizacion-de-sociedad-civil-de-honduras-que-logra-la-certificacion-iso-90012015/>
- Licorera Los Ángeles. (s. f.). Istmania. Recuperado 17 de noviembre de 2024, de <https://www.istmania.hn/licoreralosangeles>
- Lovelock, C., Wirtz, J.(2009). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. Pearson Educación. (s. f.).
- Medilab. (s. f.). Recuperado 17 de noviembre de 2024, de <https://medilab.hn/pages/Certificaciones/>
- Moyer, R. C., McGuigan, J. R., & Kretlow, W. J. (2014). *Contemporary Financial Management* (13a ed.). South-Western Cengage Learning. (s. f.).

Normas para el Fortalecimiento de la Transparencia, la Cultura Financiera, Conducta de Mercado y Atención al Usuario Financiero en las Instituciones Supervisadas. (s. f.).

Recuperado 11 de noviembre de 2024, de

<https://www.tsc.gob.hn/biblioteca/index.php/normas/1182-normas-para-el-%20%20%20fortalecimiento-de-la-transparencia-la-cultura-financiera-conducta-de-mercado-y-atencion-al-usuario-financiero-en-las-instituciones-supervisadas>

NORMAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA, LA CULTURA FINANCIERA Y ATENCIÓN AL USUARIO FINANCIERO. (s. f.). Recuperado 11 de noviembre de 2024, de <https://www.tsc.gob.hn/biblioteca/index.php/normas/291-normas-para-el-fortalecimiento-de-la-trasporencia-la-cultura-financieray-atencion-al-usuario-financiero>

Organismo Hondureño de Normalización (OHN). (2022, diciembre 2). Secretaría de Desarrollo Económico. <https://sde.gob.hn/ohn/>

RAE - Diccionario de la lengua española (23.^a ed.). (S.f.). (s. f.).

Reconocimientos Institucionales. (s. f.). CNA | Consejo Nacional Anticorrupción. Recuperado 17 de noviembre de 2024, de <https://www.cna.hn/reconocimientos-institucionales/>

Resultados de la búsqueda de «iso 9001» – Samex. (2024, abril 12).

<https://www.samex.cl/?s=iso+9001>

Rosario, A. T., & Casaca, J. A. (2023). Relational Marketing and Customer Satisfaction: A Systematic Literature Review. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 516-532.

<https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.6218>

Samex se certifica en la norma ISO 9001-2015 para el transporte de sustancias peligrosas en carga compartida – Samex. (2024, abril 12). <https://www.samex.cl/samex-se-certifica-en-la-norma-iso-9001-2015/>

Sampieri, Collado y Lucio (2014). (s. f.).

Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Muestreo de métodos mixtos: Una tipología con ejemplos. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77-100. (s. f.).

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2014). *Fundamentals of Financial Management* (13a ed.). Pearson. (s. f.).

VWhetten, D. A., Cameron, K. S. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación. (s. f.).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6^a ed.). McGraw-Hill., s.f.

Hernández Sampieri, C., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6^a ed.). McGraw-Hill., s. f.

- Schunk, D. H. (2012). *Learning Theories: An Educational Perspective* (6th ed.). Pearson., s. f.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (15^a ed.). Pearson., s. f.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.). Sage Publications., s. f.
- Bachman, R., & Schutt, R. K. (2014). *The practice of research in criminology and criminal justice*. Sage Publications., s. f.
- Gil, J. (2009). *Metodología de la investigación social*. Editorial McGraw-Hill., s. f.
- Rojas, C. (2010). *Fuentes históricas: Teoría y práctica en la investigación*. Ediciones Akal., s. f.
- Díaz, J. A. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Universitaria., s. f.
- López, L., & Díaz, M. (2017). *Gestión de proyectos: Teoría y práctica*. Editorial Pearson., s. f.
- Galloway, J., & Thomson, M. (2020). *Power BI Cookbook: Creating Business Intelligence Solutions of Analytical Data Models, Reports, and Dashboards*. Packt Publishing., s. f.
- Giddens, A., Duneier, M., Appelbaum, R. P., & Carr, D. (2017). *Introduction to Sociology* (10th ed.). Seagull edition. Cengage Learning. s. f.
- González, C. (2010). *Análisis de viabilidad de proyectos*. Editorial McGraw-Hill., s. f.