



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001 Y SU
RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD DE BAC CREDOMATIC
HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

CARLOS ALBERTO COELLO CHEVEZ

SAMUEL WAIMIN MATUTE

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCION EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE 2013

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

VICERECTORA CAMPUS SPS

ANA LOURDES LAFFITE

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001 Y SU
RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD DE BAC CREDOMATIC
HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR METODOLÓGICO

CINTHIA CANO

ASESOR TEMÁTICO

OMAR ALBERTO RIERA

MIEMBROS DE LA TERNA

DESIREE TEJADA

VIRGILIO PAREDES

JOSE TRANCITO MEJIA

FACULTAD DE POSTGRADO
EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001 Y SU RELACIÓN CON LA
RENTABILIDAD DE BAC CREDOMATIC HONDURAS

AUTORES:

CARLOS ALBERTO COELLO CHEVEZ Y SAMUEL WAIMIN MATUTE

RESUMEN

La exigencia de un sistema bancario con altos niveles de confiabilidad y fuerte competencia de bancos internacionales con altos estándares de calidad, ha ejercido presión para que los bancos deban implementar un sistema de operación sólido que les permita incrementar la rentabilidad del negocio. Por eso, es necesario analizar si el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) ISO 9001 ha mejorado la eficiencia, generando incrementos en la rentabilidad de BAC | CREDOMATIC HONDURAS. Utilizando una metodología de estudio de caso, se analizó la calidad del servicio, satisfacción del cliente, rentabilidad, crecimiento institucional y cómo estas se relacionan con el SGC del banco. Por medio de una perspectiva cualitativa, consultando datos financieros históricos, entrevistas con expertos y una observación al funcionamiento del SGC, se confirma la hipótesis planteada, afirmando que existe un vínculo entre el SGC ISO 9001 y el incremento en la rentabilidad del negocio, concluyendo que el SGC genera una base operacional que le ha permitido al banco fundamentar en dicho sistema, toda su actividad bancaria y que el incremento en la eficiencia de los procesos ha permitido optimizar la operación del banco, creando lazos de fidelidad con los clientes, pudiendo estos verlos reflejados en incrementos en la productividad y en la rentabilidad del negocio. Se recomienda que los demás bancos hondureños tomen de ejemplo este estudio como un caso de éxito en la correcta utilización del SGC para administrar su operación, ser eficientes y maximizar los recursos para generar incrementos en la rentabilidad del negocio.

Palabras clave: Fidelidad, implementar, productividad, rentabilidad, satisfacción al cliente, Sistema de Gestión de la calidad (SGC).



ISO 9001 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND ITS RELATIONSHIP WITH THE PROFITABILITY OF BAC CREDOMATIC HONDURAS

BY:

CARLOS ALBERTO COELLO CHEVEZ Y SAMUEL WAIMIN MATUTE

ABSTRACT

The requirements of a banking system with high reliability and the strong competition from international banks with high quality standards have demanded on banks to implement a solid operating system that allows them to increase their profitability. That is why it is necessary to analyze the development that the ISO 9001 Quality Management System (QMS) have improved the efficiency, increasing BAC | CREDOMATIC HONDURAS's profitability. Using the case study methodology the following were analyzed: quality service, customer satisfaction, profitability, corporate growth and how are these related to the QMS of BAC | CREDOMATIC HONDURAS. Through a qualitative perspective, consulting historical financial data, expert interviews and an observation of the QMS, the hypothesis was supported, stating that there is a link between ISO 9001 QMS and increasing business profitability, concluding that the QMS generates an operational base that has enabled the company to base its entire banking operation on that system and the increase in process efficiency has optimized the bank's operation, creating bonds of loyalty with costumers, allowing these improvements to be reflected in increases of productivity and profitability. It is recommended that other Honduran banks take this study as an example of as a successful story in the correct use of a QMS to manage in its operation, be efficient and maximize the resources to generate increases in business profitability.

Key words: Fidelity, implement, productivity, profitability, customer satisfaction, quality management system (QMS).

AGRADECIMIENTO

Agradeciendo a Dios sobre todo por brindarnos la capacidad, la oportunidad y los medios para poder cursar nuestra maestría, que la gloria y honra sea para Él.

DEDICATORIA

Dedicamos esta obra a:

A mi madre, quien siempre creyó en mí y siempre ha sido ejemplo en mi vida.

A mi compañero de Tesis, por su apoyo y paciencia.

A mis amigos que siempre me apoyaron en todo.

Carlos Coello Chevez

A mi esposa Irina por su paciencia y amor incondicional.

A mi madre que me apoya y me anima a seguir adelante.

A mi compañero de Tesis, por su apoyo y perseverancia

Samuel Waimín Matute

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.2.1 HISTORIA DE LA BANCA COMERCIAL EN HONDURAS	2
1.2.2 PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE BAC CREDOMATIC HONDURAS	4
1.2.3 HISTORIA DE ISO 9001	9
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	11
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	12
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	
1.5.1 HIPÓTESIS	14
1.5.2 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	14
1.5.3 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LAS VARIABLES INVESTIGACIÓN	14
1.6 JUSTIFICACIÓN	18
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 MARCO CONCEPTUAL	21
2.2 BAC CREDOMATIC HONDURAS	23
2.2.1 ESTRUCTURA DE LA BANCA COMERCIAL EN HONDURAS	23
2.2.2 PROCESOS DE LOS BANCOS COMERCIALES EN HONDURAS	27
2.2.3 CERTIFICACIÓN ISO 9001 EN BANCOS COMERCIALES DE HONDURAS	27
2.2.3.1 Banco de América Central de Honduras (BAC Honduras)	30
2.2.4 PROCESO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE / CALIDAD DE SERVICIO	31
2.3 NORMA ISO 9001	
2.3.1 SISTEMA DE CALIDAD ISO 9001: 2008	34
2.3.2 ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE CALIDAD ISO 9001: 2008	35
2.3.3 PROCESO PARA IMPLEMENTAR Y CERTIFICAR ISO 9001: 2008	37
2.3.3.1 Proceso de implementación ISO 9001: 2008	37

2.3.3.2	Proceso de certificación ISO 9001: 2008.....	38
2.3.4	REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA ISO 9001:2008.....	41
2.4	LEGISLACIÓN DE LA BANCA COMERCIAL NACIONAL.....	42
2.5	RENTABILIDAD.....	44
2.5.1	INDICADORES ECONÓMICOS.....	44
2.5.2	DESEMPEÑO DE LA BANCA COMERCIAL CERTIFICADA ISO 9001 Y NO CERTIFICADA ISO 9001.....	48
2.5.3	MARCO REFERENCIAL – CASO DE ÉXITO: BAC CREDOMATIC NETWORK CENTROAMÉRICA.....	51
2.5.3.1	Aporte al desarrollo económico de BAC Credomatic Network.....	53
2.5.3.2	Cronología Del Crecimiento de BAC Credomatic Network.....	54
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		
3.1	ENFOQUE Y MÉTODO.....	56
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	59
3.4	UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA.....	60
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	61
3.6	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	62
3.6.1	FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS.....	62
3.6.2	FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS.....	62
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		
4.1	ANÁLISIS DE LOS DATOS FINANCIEROS DE BAC CREDOMATIC HONDURAS.....	63
4.2	ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD.....	72
4.2.1	ANÁLISIS FODA.....	73
4.2.2	FACTORES CLAVE DE ÉXITO.....	75
4.2.3	GRUPOS DE INTERÉS.....	76
4.2.4	MATRIZ FODA CRUZADA.....	77
4.2.5	DIAGRAMA DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	78
4.3	FICHA DE OBSERVACIÓN.....	79
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
5.1	CONCLUSIONES.....	81
5.2	RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....		85
ANEXOS.....		89
ANEXO #1	ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD	89
ANEXO #2	FICHA DE OBSERVACIÓN BAC CREDOMATIC HONDURAS.....	101

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se detallan los lineamientos iniciales del objeto de estudio, es decir se crea un contexto del tema de investigación con el fin de que el lector pueda visualizar a través de la introducción, los antecedentes, el enunciado y formulación del problema, las variables a investigar hasta la justificación, el propósito e interés en la realización de dicha investigación.

1.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día existen bancos comerciales con capital extranjero que tienen mucha trayectoria y prestigio que generalmente son respaldados por el reconocimiento a nivel mundial y el posicionamiento de sus agencias filiales que trascienden por todo el mundo, ofreciendo calidad de trato y confiabilidad, indicadores que se convierten en una exigencia por cumplir por el rubro de la banca comercial en Honduras. De igual manera existen bancos comerciales muy sólidos y fuertes que han forjado su camino con mucho sacrificio y que por la naturaleza de dicho rubro, no ha sido un trabajo de la noche a la mañana, han tenido que luchar con estas fuerzas extranjeras para poder ganarse un posicionamiento considerable en este ámbito empresarial.

Uno de los puntos a resaltar en este tipo de empresas es por medio de qué metodología de administración o de gestión éstas han podido llegar a niveles competitivos con el fin de hacerle frente a una fuerte competencia del mercado. Es en este punto, donde la presente investigación se centra, es decir éste es el objeto de estudio, dar a conocer específicamente la relación que existe entre un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 y como BAC | CREDOMATIC HONDURAS ha podido utilizarlo para poder incrementar la rentabilidad de su negocio.

BAC | CREDOMATIC HONDURAS, pertenece a una red de bancos a nivel regional llamada BAC CREDOMATIC NETWORK, con agencias en los Estados Unidos, México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y Colombia. El Banco comercial opera bajo el nombre de Banco de América Central (BAC) y

Credomatic quien es la entidad que atiende los asuntos de las líneas de crédito a través de las tarjetas de crédito. El Banco de América Central Honduras S.A (BAC HONDURAS), inició a operar bajo dicho nombre en el año 2007, luego de que el grupo financiero BAC a nivel regional, realizara la compra del Banco Mercantil S.A (BAMER) y realizara la unificación de Credomatic Honduras el cual comenzó operaciones en el año de 1997, dando lugar a lo que se conoce hoy en día Como BAC | CREDOMATIC HONDURAS.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.2.1 HISTORIA DE LA BANCA COMERCIAL EN HONDURAS

La historia de la banca se remonta al año de 1868 con la intención de fundar el Banco Central de Honduras y a su vez poder regular la actividad bancaria en Honduras. Luego de éste intento, durante el gobierno del Sr. Ponciano Leiva, lo asesoraron para generar la iniciativa de crear un banco que tuviera la estructura de un Banco Central con el fin de poder atender las necesidades del Estado, de esta manera fue que surgió la idea de fundar el Banco Nacional. En el año 1914 en la costa norte del país y bajo la influencia del desarrollo producido por la industria bananera en Honduras, en especial de Vaccaro Brothers and Company, se estableció en la ciudad de la Ceiba, departamento de Atlántida, el Banco Atlántida. Este banco fue creado con el objetivo específicamente de abrir sucursales en los departamentos de Atlántida, Yoro y Colón. (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2013)

En el año de 1917 se fundó la Sociedad Anónima “El Ahorro Hondureño”, sociedad de ahorro y seguros. En 1920 en Bruselas se celebró la conferencia financiera internacional; en ésta se aprobó una resolución en la cual obligaba a todos los países que no contaban con un Banco Central, que debían fundarlo inmediatamente, con el propósito de facilitar la restauración y mantenimiento de la estabilidad monetaria y financiera, en 1920 el Congreso Nacional no aprobó la creación de un Banco Central; el presidente de la república en el año 1926 emitió un decreto con el fin de negociar en el extranjero y que se estableciera el Banco de la Republica, proyecto que no se pudo concretar. (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2013).

Después de varios intentos en crear un Banco Central, el Presidente Tiburcio Carias Andino bajo el decreto No. 80 del 11 de marzo de 1937 aprobó la ley de Establecimientos Bancarios en la cual se incluía la creación del Banco Central de Honduras. Bajo esta ley, estaba la figura de la creación de un Departamento de Vigilancia Bancaria que fungiría como un ente de inspección y vigilancia de las entidades bancarias, abarcando todo el territorio nacional. El Banco Central comenzó a funcionar hasta el 1 de julio de 1950. Ya existían cuatro bancos comerciales en el país al momento que el Banco central comenzó sus actividades. (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2013)

En los últimos años la actividad de los bancos comerciales ha venido experimentando una transformación considerable en relación a los procesos y tipos de funcionamiento, algunas de las características de esta transformación son: El cambio tecnológico o efecto de la utilización de nuevas tecnologías en los negocios, la internacionalización o globalización de la economía, que provoca incrementos de la competencia tanto interna como externa y por último la innovación del sistema bancario, innovaciones como ser: transacciones virtuales, apertura de bancos reconocidos mundialmente, desarrollo de nuevos productos financieros, mejora de los servicios ofrecidos, entre otros. (Valverde, Paso, & Fernández, 2003)

Los bancos comerciales se han enfrentado a una fuerte competencia de bancos internacionales y nacionales que cuentan con altos estándares de calidad y de servicios desarrollados y sólidos; éstos compiten por la captación y retención de clientes, situación que obliga a los bancos a tener que desarrollar o implementar algún tipo de metodología que permita a dichas entidades generar en sus clientes un sentido de pertenencia y de fidelidad hacia ellos mismos. Por lo tanto, surge la necesidad de establecer y desarrollar modelos internacionales de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC); los mismos son creados como respuesta a la evolución del cambio tecnológico, globalización de la economía, ventajas competitivas y la mejora en los procesos bancarios con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y como objetivo fundamental, aumentar la rentabilidad de la empresa. (Vries, 212).

1.2.2 PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE BAC CREDOMATIC HONDURAS

Uno de los pocos bancos a nivel nacional que ha podido implementar este tipo de sistemas de gestión de la calidad es BAC Credomatic. La red financiera BAC Credomatic inició operaciones en el año 1952 en Nicaragua, conocido en ese momento como Banco de América, fundándose luego lo que se llamó Credomatic en 1971, siendo esta la primera empresa emisora de tarjetas de crédito de Nicaragua. Una vez cimentada la red financiera en Nicaragua, comenzó a expandirse la organización a nivel centroamericano. En 1970 se fundó Banco América Central El Salvador, en 1974 se abre Credomatic en Costa Rica, en 1975 Credomatic en Guatemala, En 1995 abre sus puertas el Banco de América Central en la Ciudad de Panamá; el inicio de operaciones en Honduras fue en el año 1997, con la apertura de Banco Credomatic Honduras, consolidándose de esta manera como un banco con presencia regional en Centroamérica. (BAC CREDOMATIC NETWORK , 2012)

BAC Credomatic opera con dos ramas dentro de la misma organización. El Banco comercial opera bajo el nombre de Banco de América Central (BAC) y Credomatic quien es la entidad que atiende los asuntos de las líneas de crédito a través de las tarjetas de crédito que operan bajo una metodología de franquicia, algunas de estas son: Master Card, VISA y American Express. Entre el año 1999 y 2000, BAC y Credomatic se aliaron con el objetivo de poner en marcha una estrategia empresarial regional, la cual serviría como punto de partida para lo que luego se fundaría como BAC | Credomatic Network. (BAC CREDOMATIC NETWORK, 2013).

Ligado a ésta estrategia empresarial, la cual se comenzó a desarrollar e implementar en el año 2000, se tomó la decisión de estandarizar los sistemas y procesos regionales, tanto de las tarjetas de crédito como la operación de los bancos comerciales. Previo a esta decisión, los países tenían métodos operacionales distintos, procesos independientes incluso, hasta estrategias diferentes. Este tipo de ideas y estrategias tienen analogía con lo que anteriormente expuesto, en relación a los Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001; ésta estandarización ha permitido reducir los costos de desarrollo de sistemas, mejorar en los procesos de servicio al cliente, mejorar el tiempo

de respuesta hacia el mercado, estandarización de la oferta productos y servicios a los clientes a nivel centroamericano. (Primo & Esteba, 2006).

En el año de 1999 BAC y CREDOMATIC se aliaron en la región de Centroamérica para lograr poner en marcha una estrategia empresarial que forma parte de una visión regional en materia de calidad, por lo tanto se da el comienzo del proceso de implementación y certificación del sistema de Gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001. BAC Credomatic comenzó el proceso de implementación previo a la certificación del SGC con los procesos de atención al cliente del área de la banca comercial, luego amplió su alcance incluyendo los procesos de servicios financieros, fondos a terceros, pagos de planilla, hasta incluir finalmente los procesos realizados en la sede central, regional, las agencias, los Rapibancos y autobancos. (BAC CREDOMATIC NETWORK, 2013).

La decisión de haber implementado este tipo de controles y de sistemas de administración, tiene un trasfondo que está vinculado con la optimización de los procesos bancarios. El mismo Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 pretende ver la operación basado en un método de procesos y las respuestas que éstos deben tener frente a las exigencias del entorno del negocio y la relación existente en la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, pudiendo de esta manera generar un crecimiento y una rentabilidad superior para la compañía. (ISO, 2008)

Entre los años 2001 y 2002, se da en la región otro logro importante es la estandarización de los procesos bancarios y de emisión de tarjetas de crédito , en los años del 2003 al 2005 se trabaja en la optimización del sistema de calidad, para el año 2007 cuando BAC, adquiere las operaciones de lo que se conocía como Banco Mercantil (BAMER), se da comienzo con el proyecto de estandarizar los procesos bancarios que desarrolla dicha entidad financiera logrando de esta manera a finales del año 2009, la certificación de los procesos de dicha institución.

Con esto BAC| CREDOMATIC HONDURAS tiene certificado a la fecha los procesos que se mencionan a continuación:

Procesos Certificados de BAC Honduras:

- Diseño / Desarrollo de productos y servicios financieros. Procesos de Gestión para la adquisición de tarjetas de crédito y Débito. Sede central y Regional.
- Diseño / Desarrollo y oferta de productos y servicios financieros, así como gestión de fondos de terceros en las siguientes áreas: Emisión y Comisión de tarjetas de débito y crédito. Captaciones de Recursos por medio de cuentas bancarias de Débito. Certificados de Depósito a Plazo, Servicios de pagos de planilla, Proveedores y servicios de crédito corporativo, Prendario e Hipotecario. Servicio de Fidecomiso. Servicios del área internacional. Servicios de atención y cajas. Sede Central, Regional, agencia Rapi- Bancos y Autobancos. (BAC CREDOMATIC NETWORK , 2012)

Resultado de esta certificación y desarrollo de la estrategia empresarial corporativa se definió la Misión y Visión, valores, política de calidad, política de excelencia operacional y Beneficios de la certificación de un sistema de calidad, esto se detalla a continuación:

Política de Calidad:

Nos comprometemos con nuestros clientes:

- A Construir una relación de confianza para alcanzar su predilección y lealtad.
- A Ofrecerles un servicio eficiente y amigable para facilitarles su vida.
- A ser un equipo comprometido con la excelencia y el mejoramiento continuo.

Objetivos de Calidad:

- Continuar Creciendo.
- Costos de Fondo.
- Cash Management.
- Cross Selling.
- Costo operativo.
- Calidad de Cartera.
- Canales de distribución.

- Cobertura Regional.
- Clima y alineamiento organizacional.

A continuación se detalla la misión y visión del grupo regional BAC| CREDOMATIC NETWORK.

Misión: Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos. México – Guatemala – El Salvador – Honduras – Nicaragua - Costa Rica – Panamá

Visión: Ser la organización financiera preferida de las comunidades que atendemos por nuestro liderazgo en medios de pago, por nuestra solidez, confiabilidad, avanzada tecnología y conectividad con personas y empresas, a quienes les simplificamos la vida facilitándoles la realización de sus sueños y el logro de sus metas. (BAC, 2012)

Nuestros Valores:

- Excelencia
- Integridad
- Innovación
- Responsabilidad
- Respeto

Política de Excelencia Operacional.

Nos comprometemos a:

- Satisfacer las necesidades financieras y de medios de pago de nuestros clientes a través de un servicio eficiente, ágil y confiable.

- Contar con soluciones tecnológicas estables, impulsando una adecuada gestión de la tecnología y manejo de la información, mediante la mejora continua de los procesos tecnológicos, la administración efectiva de sus riesgos y el diseño y regulación de esquemas de seguridad de sistemas y de información.
- Anticipar las necesidades de nuestros clientes locales y regionales a través de un proceso formal de innovación que nos permita simplificarles la vida y diferenciarnos de nuestros competidores.
- Ser un equipo comprometido con la excelencia y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, productos y servicios.
- Optimizar la utilización de los recursos y relaciones de la organización con sus clientes, proveedores y colaboradores para maximizar la rentabilidad en el corto, mediano y largo plazo.
- Apoyar el desarrollo sostenible de nuestra Región a través de nuestros programas solidarios de Responsabilidad Social Corporativa y ambiental.
- Prevenir la contaminación y el impacto ambiental generado por nuestros procesos, productos y servicios.
- Cumplir con los requerimientos comerciales y obligaciones contractuales así como cumplir con la legislación, regulaciones y políticas internas de nuestra organización que son las que enmarcan nuestro campo de acción en cada uno de los mercados donde operamos. (BAC CREDOMATIC NETWORK, 2013)

Beneficios Esperados por la certificación del sistema de calidad bajo la norma ISO 9001: 2008.

- Ser más competitivos respondiendo a la creciente exigencia de nuestros clientes por los estándares de calidad más elevados.
- Crecer a través de la generación de nuevos negocios en el mercado local y/o internacional.
- Desarrollar alianzas, fidelizar a nuestros clientes y mejorar la imagen de la empresa.

- Ser más eficientes, reducir reprocesos y evitar las mermas o desperdicios.
- Contar con personal motivado y valorado, orientado hacia la mejora continua, así como a mantener altos estándares de calidad. (BAC, 2012).

1.2.3 HISTORIA DE ISO 9001

La Organización Internacional de la Estandarización, por sus siglas en inglés (ISO) es una organización no-gubernamental fundada en el año 1947, la cual se encarga de promover el desarrollo de normas internacionales de estandarización para las organizaciones industriales, comerciales, gubernamentales y de servicio a nivel mundial. ISO está formada por una red de institutos nacionales de normas, uno por país, con una sede central en Ginebra, Suiza. ISO forma un puente entre el sector público y el privado, puesto en otras palabras, muchos de los institutos miembros de la organización son parte de la red gubernamental o son creados por los gobiernos. (ISO, 2012).

Los sistemas de calidad, tienen sus inicios durante la segunda guerra mundial con el propósito de solventar un problema que estaba sucediendo en las fábricas de bombas en el Reino Unido, las cuales estaban explotando. Para darle solución al problema, el departamento de Defensa del Reino Unido implantó inspectores en las plantas de fabricación. Si las empresas querían suministrarle armamento al Reino Unido, debían de pasar por los siguientes pasos, un inspector debía revisar los procedimientos de fabricación de municiones, asegurar que los trabajadores estaban utilizando correctamente dichos procedimientos y finalmente, estas actividades debían ser revisadas por el inspector gubernamental definido por el Ministerio de Defensa del Reino Unido. (ISO, 2012)

A partir de esta situación, se creó un ambiente de control e inspección, generando así el crecimiento de la palabra conocida como Calidad. (Seddon, 1996, revised 2000). Luego surgieron diferentes enfoques del sistema de aseguramiento de la calidad a nivel mundial siendo los de más relevancia el creado por la organización del tratado del atlántico norte (OTAN) en el año 1968 llamado AQAP (Allied Quality Assurance

Publication) y el DEF/STAN, 05-8 el cual fue creado por el departamento de defensa británico, de igual manera muchas organizaciones crearon sus propios sistemas de calidad. (ISO, 2012)

Para el año 1980 las organizaciones comenzaron a exigir a sus proveedores la certificación de productos y servicios, pero existía a nivel mundial una gran diversidad de estándares de los sistemas de calidad, lo que origino que fuera imposible satisfacer a los diversos sectores interesados, por lo tanto surge la necesidad de crear una norma de aplicación estándar, con el propósito de cumplir con todos los requisitos técnicos de los productos y servicios y con esto garantizar al cliente la calidad de los productos y servicios ofrecidos. (ISO, 2012)

Esto dio lugar al surgimiento de la norma de la Serie ISO 9000, en el año 1987 que tiene como referencia principal la estandarización de los requerimientos de calidad, mediante la implementación de un sistema administrativo de la calidad. “El término estandarización proviene del término estándar, aquel que refiere a un modo o método establecido, aceptado y normalmente seguido para realizar determinado tipo de actividades o funciones”. (ISO 9000, Norma ISO 9000:2005 Sistema de Gestion de la Calidad Conceptos y Vocabularios, 2005)

Las normas ISO 9000 fueron conformadas para cumplir con los requerimientos que debería cumplir un sistema de aseguramiento de la calidad de una organización, por lo tanto se establecieron cinco normas: La norma ISO -8402 que define los términos y definiciones para comprender los términos y vocabulario usado en las normas de la serie 9000, la norma ISO 9000 e ISO 9004 que hacía referencia a los procesos internos de la gestión de calidad que deberían cumplir las organizaciones, las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 eran las normas certificables y cual adoptar variaba según la necesidad a la aplicación de la organización. (Pulido, 2010)

En la Actualidad las normas ISO están conformadas por la norma ISO 9001:2005, dicha norma describe los fundamentos, definiciones y notas explicativas, la terminología

aplicable de las normas y Sistema de gestión de calidad, esta norma reemplazó la norma ISO 8402 y la ISO 9001: 2000, ISO 9004: 2000, dicha norma proporciona las directrices eficacia y eficiencia del Sistema de gestión de la calidad y dicha norma reemplazó la ISO 9004: 1994, la ISO 9001: 2008 es la norma certificable y especifica los requisitos para la certificación de un sistema de Calidad, esta norma reemplaza las normas ISO 9002, ISO 9003, ISO 9001: 2004 e ISO 9001: 2000, a esta normas también está vinculada la ISO-19011 que brinda la orientación de cómo llevar a cabo las auditorías al sistema de gestión de la calidad. (Pulido, 2010)

1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El desafío inmediato para los bancos comerciales es ofrecer calidad de los productos y servicios a sus clientes, logrando así una ventaja competitiva frente a los demás bancos del rubro. Desde una perspectiva al interior del banco, el desafío es alcanzar altos niveles de rentabilidad, por lo que en los últimos años las organizaciones han descubierto la necesidad de implementar y certificar sistemas de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 en los productos y servicios de la banca comercial, estandarizando sus operaciones en pos de la mejora continua de sus procesos productivos, con el objetivo de lograr continuamente la satisfacción del cliente y alcanzar niveles de rentabilidad.

Las bancos comerciales en Honduras, en su mayoría, no cuentan con procesos de control de la productividad y servicios que cuenten con esquemas fundamentados por políticas de calidad que les permitan a los mismos operarlos bajo un sistema de gestión que estandarice, solidifique y haga que los mismos lleguen a ser robustos, con el fin de que al ser implementados correctamente, puedan dar una confiabilidad mayor a que satisfaga los clientes; sin embargo, las fallas en las gestiones bancarias no son comúnmente ágiles, confiablemente resueltas y son, en la mayoría de los casos procesos tediosos y engorrosos que lo que menos muestran es eficiencia en sus procesos y servicios.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La carencia de un buen servicio en los bancos comerciales genera un alto grado de inconformidad y desaliento por parte de los clientes que acuden a sus bancos, ávidos de poder encontrar una solución a sus inquietudes y problemas. Es por ello que los bancos implementan un Sistema de gestión de la Calidad, para poder satisfacer al cliente, generar fidelidad por parte de ellos y la mejora continua de sus procesos; sin embargo, el propósito de un banco comercial es generar indicadores financieros con altos márgenes de ganancias y rentabilidad, de lo contrario los accionistas no tendrían interés en continuar siendo partícipes en este tipo de inversiones. Bajo esta premisa es imperante poder encontrar una relación comprobable entre la certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad y la rentabilidad que ésta puede generarle a un banco comercial.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la relación entre la certificación de un sistema de gestión de la calidad y la rentabilidad de BAC | CREDOMATIC HONDURAS?

¿Cómo los sistemas de gestión de la calidad pueden llegar a incrementar la satisfacción de los clientes en BAC | CREDOMATIC HONDURAS a través de los procesos y controles de calidad?

¿Cuáles son los beneficios que genera la certificación de un sistema de gestión de la calidad a BAC | CREDOMATIC HONDURAS?

¿Cómo se ha reflejado el crecimiento de BAC | CREDOMATIC HONDURAS con la certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

A continuación se detallaran los objetivos del proyecto, el objetivo general y los objetivos específicos.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Describir la relación que existe entre el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 y como este ha mejorado la eficiencia y gestión de los procesos, generado un incremento en la rentabilidad de BAC | CREDOMATIC HONDURAS.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los procesos y controles del sistema de gestión de la calidad en BAC | CREDOMATIC HONDURAS en relación a la satisfacción del cliente.
- Describir los beneficios obtenidos por la implementación y desarrollo del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 en BAC | CREDOMATIC HONDURAS.
- Analizar el crecimiento que ha tenido BAC | CREDOMATIC HONDURAS luego de la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

1.5 HIPOTESIS Y/O VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 HIPOTESIS

H0: La rentabilidad de BAC | CREDOMATIC HONDURAS, ha aumentado con la implementación y desarrollo del sistema de gestión de la calidad ISO 9001

1.5.2 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Se darán a conocer las variables de la investigación y sus respectivas definiciones (conceptual y operacional), tipificación e indicadores de medición.

CONCEPTUALIZACION DE LAS VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Tipo de Variable	Indicador de Medición
X ₁ : Certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad	Ejecución de actividades y procedimientos definidos, que sirve para monitorear resultados y ejecutar acciones retroalimentarias para ajustarlas al Sistema de Gestión de la Calidad. (ISO9000, 2000)	Requisitos de Norma ISO 9001:2008	Cuantitativa	Porcentaje de cumplimiento de Auditorias de Seguimiento
Y ₁ : Calidad de servicio y Satisfacción del Cliente	Cumplir con las expectativas del cliente y que tan bien un servicio satisface sus necesidades; deben de considerarse: Confiabilidad, accesibilidad, respuesta, seguridad y empatía. (Abadí, 2004)	Escala resultante de un instrumento de investigación que muestra la probabilidad de que el cliente recomiende un producto o servicio.	Cuantitativa	Encuestas de satisfacción, Resultados de la metodología del cliente oculto.
Y ₂ : Rentabilidad	La capacidad de la empresa para producir utilidades a partir de la inversión realizada por los accionistas incluyendo las utilidades no distribuidas, de las cuales se han privado.	Beneficio total anual multiplicado por el activo total por cien. Relación entre lo invertido (menos impuestos) y la generación por el activo invertido.	Cuantitativa	Millones de Lempiras por año fiscal
Y ₃ : Crecimiento Institucional	Activos Bancarios, Conjunto de cuentas y/o depósitos que pueden ser convertidos en efectivo a corto plazo. (Samuelson & Nordhaus, Economía, 2005)	Medida porcentual comparativa expresada en relación al periodo fiscal anterior.	Cuantitativa	Porcentaje en relación al periodo anterior

1.5.3 Justificación teórica de las variables de investigación

En este apartado del documento se pretende dar una justificación del porque se definió utilizar las variables de investigación anteriormente mencionadas; como la variable independiente, el Sistema de Gestión de la Calidad de BAC Credomatic Honduras incide sobre las variables dependientes que son la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, el crecimiento institucional y la rentabilidad . Para poder sustentar este

apartado a continuación se presentan una serie de conceptos teóricos en los que se relacionan una o más de las variables de investigación y como, el implementar un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008 puede beneficiar la operación de una empresa en general y en este caso a BAC CREDOMATIC HONDURAS.

Y.1 Calidad de Servicio y Satisfacción al cliente (La norma ISO 9001:2008)

La norma ISO 9001:2008 tiene un enfoque basado en procesos, es decir ésta relaciona la actividad de una operación, sin importar el rubro de la empresa, con los procesos. En el caso de una entidad bancaria siendo esta una empresa que brinda servicios, la mayoría de sus procesos están relacionados con la atención al cliente. En el apartado 0.2 de la norma ISO 9001:2008 define que el enfoque de dicha norma está basado en los procesos, de esta manera atribuye que si se desarrolla, implementa y si se mejora eficacia de los procesos mediante un Sistema de Gestión de la calidad, la satisfacción de los cliente aumentara.

Sumado a este enfoque de la norma, el ciclo y la cadena de Deming permiten ver de manera gráfica como la interacción de los procesos de una entidad llega tener una cercana relación con la satisfacción de los clientes una vez implementado un Sistema de Gestión de la Calidad unificándolo con uno de los 8 principios de calidad en los cuales la serie de las normas ISO 9000 están basadas, el enfoque hacia el cliente. (El ciclo y la cadena de Deming se muestran en el apartado 2.2.3 del presente informe)

Y.2 Crecimiento Institucional

El crecimiento institucional de una entidad bancaria puede ser medido de varias maneras y métodos. Por su cartera de clientes, por su activos, por su solvencia, el patrimonio del banco y una combinación de estas y otras maneras de comparar y medir si el banco ha crecido de manera institucional a lo largo del tiempo. En la presente investigación es necesario poder relacionar como el sistema de gestión de la calidad a podido impulsar al crecimiento a BAC CREDOMATIC HONDURAS; es por ello que se hace mención al estudio realizado por Lloyd's Register, empresa dedicada al servicio de análisis de riesgos, la cual realizo una encuesta en el año 2011 a 400 empresas registradas con una certificación ISO 9001:2008 en las cuales se puede relacionar

como han podido tener un crecimiento institucional por los beneficios obtenidos por dicha certificación y como este estudio permite generar una base teórica para la utilización de esta variable en la presente investigación.

Los resultados obtenidos en dicho estudio fueron:

- El 67% de los encuestados mencionaron que el enfoque de la norma ISO 9001 era esencial para crear y mantener sistema de gestión de la calidad.
- Las empresas aceptaron que la decisión de certificarse bajo un sistema de gestión de la calidad había surgido por necesidad del ámbito externo, sin embargo los beneficios hacia el interior de la compañía habían sido sustancialmente mayores generando una ventaja competitiva en relación a las otras empresas que no contaban con dicho sistema.
- El 86% de los encuestados concluyeron que el SGC bajo la norma ISO 9001:2008 mejoro la administración de la calidad, brindando productos y servicios mucho más confiables para los clientes.
- El 73% de las empresas indicaron que el SGC realizaba el sistema de calidad y que el servicio al cliente se veía beneficiado asegurando consistencia en el mismo.
- El 69% de las empresas reportaron que el SGC bajo la norma ISO 9001 había incrementado la productividad y la eficiencia, haciéndolos más competitivos y generando crecimiento institucional una vez que dicho sistema había alcanzado su etapa de madurez.
- El 89% de los encuestados aceptaron que los beneficios internos de la certificación del SGC bajo la norma ISO 9001 habían excedido las expectativas.
(Kantner & Company Inc, 2011)

Y.3 Rentabilidad

Según (Corbett, Montes-Sancho, & Kirsch) en su estudio “The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empricial Analysis” realizado en 7,238 empresas de los Estados Unidos, hace una serie de imperativos que se le adjudican al incremento de la rentabilidad de un negocio, una vez que un sistema de gestión de la calidad ISO 9001

es implementado. Basándose en la premisa de las normas ISO 9000, se menciona que una empresa bajo una estructura de procesos bien definida y documentada, aumenta y mejora la consistencia de la entrega de productos; refiriéndose a empresas que fabrican productos tangibles y en la resolución de actividades o transacciones se vuelve más eficiente, a las que son de servicios. Como punto de partida se hace mención a que en el desarrollo de dicho estudio, los autores identificaron que en todos los casos, tres años después de haberse certificado por primera vez, se pudieron documentar rendimientos significativamente mejores a los que normalmente se registraban.

En relación a los activos de una empresa, la certificación de un sistema de gestión de la calidad aumenta los activos intangibles de una entidad. En el caso de un banco, se incursiona en otro tipo de activos, diferentes a los que comúnmente se manejan. La administración de la misma cantidad de activos corrientes y tangibles, al gestionarlos desde una perspectiva de gestión de la calidad, son administrados enfocándose en parámetros de control y monitoreo que finalmente pareciera que existiera mayor cantidad de activos, sin embargo lo que ha generado es una eficiencia administrativa por la implementación de controles y la gestión de los riesgos por medio de una serie de análisis de inversión y captación de recursos, fortaleciendo de esta manera el negocio, generando sostenibilidad y estabilidad financiera.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad en una empresa puede relacionarse al rendimiento financiero por medio de varias maneras. Algunas propuestas por los autores del estudio mencionado anteriormente son:

- Mejora los procedimientos internos, por lo tanto mejora el rendimiento mediante la reducción de costos
- Genera disciplina operativa derivada de la generación de procedimientos para asegurar que la calidad del servicio sea constantemente medida y que pueda determinar que procedimientos o acciones se deben de implementar al momento de recibir un reclamo de clientes.
- Las practicas obsoletas o contraproducentes son identificadas, eliminadas y/o mejoradas.

- Los procedimientos son debidamente definidos con el fin de que puedan ser documentados y transferibles a los nuevos empleados.

Finalmente se menciona que la empresa que implementa un Sistema de Gestión de la calidad ISO 9001 de manera coherente, consistente y bien documentado, contribuye significativamente a rendimientos financieros superiores, disminuyendo sus costos administrativos y operativos aumentando la rentabilidad del negocio.

Una vez mencionadas las bases teóricas del porqué de la selección de las variables de investigación, a continuación se pretende ejemplificar de manera gráfica la relación existente entre las variables dependientes de la independiente por medio del diagrama sagital de las variables de investigación.



Figura 1. Variables de investigación

1.6 JUSTIFICACIÓN

Los accionistas, juntas directivas y los gerentes generales de los bancos comerciales tienen un enfoque preciso y al detalle; ellos exigen ver proyecciones plasmadas bajo una base fundada en elementos financieros que les permitan visualizar la idea bastante clara de lo que una inversión podría llegar a generar en la puesta en marcha. Los términos de satisfacción al cliente, satisfacción al usuario, fidelización y demás conceptos, que comúnmente tienen relación con la generación, captación y retención

de clientes, muchas veces se han visto de manera idílica, sin tener la capacidad de llegar a concretarlos ni relacionarlos con elementos que tengan una base financiera.

Es importante, para los bancos comerciales que carecen de una estructura cimentada bajo un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 poder relacionar las actividades que generan satisfacción al cliente con otras variables que puedan reflejar un alza en los estados financieros de la entidad. El estudio pretende dar a conocer la relación que existe entre la certificación de un sistema de gestión de la calidad bajo la perspectiva de la norma ISO 9001 y la retribución en términos de la rentabilidad que ha podido dejar en una entidad bancaria comercial, BAC | CREDOMATIC HONDURAS.

Un sistema de Gestión de la Calidad bajo el estándar ISO 9001, permite a los bancos comerciales poder implantar sistemas, procesos y procedimientos basados en un esquema de Satisfacción al Cliente, la mejora continua de sus procesos y servicios creando así beneficios de valor agregado que impulsan la competitividad y rentabilidad de dichas entidades. Este enfoque permite crear beneficios tanto para las empresas como para sus clientes, identificando las necesidades y expectativas de estos, garantizando su satisfacción al final. Por ende, la rentabilidad de los bancos comerciales se ve beneficiada generando una dependencia por parte de sus clientes, llega a existir una relación de “*Ganar – Ganar*”, que en otras palabras es: el banco gana al vender sus servicios y el cliente tiene un proveedor en quien puede confiar.

En conjunto con el tema de la satisfacción al cliente, los sistemas de gestión de la calidad tienen un trasfondo lógicamente rentable y beneficioso para la empresa que los implementa. Los SGC fortalecen los procesos de una empresa al grado que éstos llegan a tener solidez, de esta manera los procesos son percibidos y catalogados como robustos, aportando considerablemente a generar índices de confiabilidad y que a su vez inyectan beneficios financieros, retribuidos por la retención de los clientes a través de la disminución de los reclamos, respuestas preparadas ante nuevos competidores,

incremento de la productividad de su operación y como un resultado de lo anterior, una mayor satisfacción de sus clientes.

En la medida que los bancos comerciales en Honduras adopten un sistema de trabajo basado en la metodología de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, podrán consolidar y mejorar continuamente sus procesos, brindar servicios más seguros y confiables, incursionar en nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional, exponiendo a Honduras como un nuevo enlace entre los mercados emergentes y los ya posicionados; esto impactará enormemente en la visión que puede llegar a tener el mundo económico y financiero en relación a la banca nacional y su crecimiento a nivel mundial.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

Una vez detallado el planteamiento del problema, objetivos, las preguntas de investigación debidamente formuladas, las variables de investigación y finalmente presentada la justificación de dicha investigación, en este capítulo, denominado Marco Teórico, se dará a conocer los lineamientos teóricos y las bases que sustentaran el estudio. Se expone la estructura de la banca comercial en Honduras, BAC | CREDOMATIC HONDURAS, como empresa en donde se desarrollara la investigación, la Norma ISO 9001, legislación y entes reguladores del sistema bancario y los indicadores financieros que permitirán ser utilizados para analizar la rentabilidad del banco con un Sistema de Gestión de la Calidad infiriendo correctamente en sus procesos bancarios.

2.1 MARCO CONCEPTUAL

1. Calidad: “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. (ISO 9000, Norma ISO 9000:2005 Sistema de Gestion de la Calidad Conceptos y Vocabularios, 2005, pág. 16)
2. Certificación ISO 9001: “Es una verificación por terceras partes que una organización, cumple con todos los requisitos establecidos en la norma ISO 9001-2008 que es la norma certificable”. (ISO 9000, Norma ISO 9000:2005 Sistema de Gestion de la Calidad Conceptos y Vocabularios, 2005, pág. 15)
3. Estandarización: “proviene del término estándar, aquel que refiere a un modo o método establecido, aceptado y normalmente seguido para realizar determinado tipo de actividades o funciones” (ISO 9000, Norma ISO 9000:2005 Sistema de Gestion de la Calidad Conceptos y Vocabularios, 2005, p. 7)
4. Economía de Escala: “Aumentos de productividad, o disminución del costo medio de producción, que surgen del aumento de todos los insumos de producción en la misma proporción”. (Samuelson & Nordhaus, Economía, 2005)

5. ISO: Organización Internacional de Normalización, es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. (ISO, 2008, p. iv)

6. Norma ISO 9001:

 Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la Satisfacción del cliente. (ISO 9000, Norma ISO 9000:2005 Sistema de Gestión de la Calidad Conceptos y Vocabularios, 2005, pág. 6)

7. Proceso: "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". (ISO 9000, Norma ISO 9000:2005 Sistema de Gestión de la Calidad Conceptos y Vocabularios, 2005, pág. 20)

8. Rentabilidad: "señala la capacidad de la empresa para producir utilidades a partir de la inversión realizada por los accionistas incluyendo las utilidades no distribuidas, de las cuales se han privado". (Morillo, 2001, p. 36)

9. Retorno sobre los activos (ROA): "Mide el nivel de retribución neta que el manejo de determinado volumen de activos productivos generan para la institución durante un período". (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2013, p. 3)

10. Retorno sobre el patrimonio (ROE): Expresa el nivel de retorno que sobre los capitales invertidos reciben los accionistas de la entidad financiera. En términos reales, se considera razonable un nivel mínimo equivalente a la tasa de inflación". (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2013, p. 3)

11. Satisfacción del cliente: “ Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido los requisitos” (ISO 9000, Norma ISO 9000:2005 Sistema de Gestion de la Calidad Conceptos y Vocabularios, 2005, pág. 16)
12. Sistema de Gestión de la Calidad: “Para dirigir y controlar una organización, con respecto a la calidad”. (ISO 9000, Norma ISO 9000:2005 Sistema de Gestion de la Calidad Conceptos y Vocabularios, 2005, pág. 17)
13. Utilidad neta: “Se entiende por utilidad neta, la utilidad resultante después de restar y sumar de la utilidad operacional, los gastos e ingresos no operacionales respectivamente, los impuestos y la reserva lega. Es la utilidad que efectivamente se distribuye a los socios”. (Samuelson & Nordhaus, Economía, 2005)

2.2 BAC CREDOMATIC HONDURAS

2.2.1 ESTRUCTURA DE LA BANCA COMERCIAL EN HONDURAS

Desde los comienzos de la historia en la banca hondureña, en la década de los años de 1960, ha predominado la existencia de la banca comercial privada, situación en el país que se ha venido desarrollando con el pasar de los años. Para finales de los años setenta ya existían en Honduras siete bancos comerciales, un banco estatal y cuatro compañías de seguros, para la década de los años ochenta ya operaban 14 bancos comerciales, seis asociaciones de ahorro y préstamo y seis compañías de seguros. Al comienzo de la década de los años noventa, con la apertura del sector bancario, se registró el mayor número de instituciones financieras, hasta llegar a estar en operación 23 bancos comerciales operando en 1998, para finales del 2012 se registra en la comisión nacional de banca y seguros un total de 17 bancos comerciales con operación en el país. (Tábora, 2007)

No.	Bancos Comerciales	Nombre de referencia	Fecha Inicio de Operac.
1	Banco de Honduras, S.A	Honduras	10-02-1889
2	Banco Atlántida, S.A	Bancantlan	10-02-1914
3	Banco de occidente, S.A	Bancocci	09-01-1951
4	Banco de los trabajadores, S.A	Citibank de Honduras	05-01-1967
5	Banco Continental , S.A	Bancon	05-20-1974
6	Banco Financiera centroamericana, S.A	Ficensa	08-23-1976
7	Banco Hondureño del café, S.A	Banhcafe	05-04-1981
8	Banco del País, S.A	Banpais	07-09-1992
9	Banco Financiera comercial Hondureña , S.A	Ficohsa	07-18-1994
10	Banco Lafise, Honduras	Lafise	07-01-1997
11	Banco Davivienda Honduras, S.A	Davivienda	07-01-2000
12	Banco Promerica, S.A	Promerica	01-10-2001
13	Banco Citibank de Honduras, S.A	Citibank de Honduras	10-02-2004
14	Banco Procredit Honduras, S.A	Banco Procredit	06-18-2007
15	Banco Azteca de Honduras, S.A	Banco Azteca	07-29-2007
16	Banco Popular, S.A	Banco Popular	02-01-2008
17	Banco de américa central Honduras, S.A	BAC Honduras	03-18-1998

Fuente: Comisión Nacional de bancos y seguros, al 31 de marzo del 2013. (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2013)

El sistema financiero: De un país está integrado por un grupo de instituciones, Medios y mercados que cumplen con la función fundamental en una economía de mercado de captar los excedentes de los ahorradores (Llamados Superávit) para luego canalizarlos en préstamos públicos o privados (Llamados unidades con Déficit) (Antonio Calvo, 2010, pág. 1)

Según la ley de instituciones del sistema financiero se conoce como instituciones del sistema financiero a:

- Los bancos públicos y privados.
- Las asociaciones de ahorro y préstamo;
- Las sociedades financieras;
- Cualesquiera otras que se dediquen en forma habitual a las actividades indicadas en esta ley y que sean calificadas como tales por la comisión nacional de bancos y seguros. (Congreso Nacional de Honduras, 2002)

La estructura está compuesta de la siguiente forma: Por tres instituciones que son el núcleo central que regula dicha estructura y está compuesto por: Fondo de Seguros de Deposito (FOSEDE), cuya función principal es con la función principal de 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, luego conformado por el Banco Central de Honduras, cuya función es formular y dirigir la política monetaria, crediticia y cambiaria del país entre otras funciones, luego la Comisión Nacional de Banca y Seguros (CNBS) que es el organismo supervisor, cuyo rol es controlar, vigilar y fiscalizar las instituciones financieras en Honduras. (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2013)

Luego la estructura se divide en cinco subgrupos que son fiscalizados por los entes institucionales previamente mencionados, el primer subgrupo son los intermediarios financieros: Bancos Comerciales (17 entidades), Sociedades financieras (11 entidades), Banco Estatal (dos entidades), Bancos de segundo Piso (2 Entidades) y Oficinas de representación (tres entidades) el segundo subgrupo son las entidades de seguros y pensiones las cuales están conformadas por instituto de previsión (cinco entidades), Compañías de seguro (12 entidades) , administradora de fondo de pensiones privada (una entidad), luego está conformado por el subgrupo del mercado de valores, conformado por Clasificadoras de Riesgo (tres entidades), Casas de Bolsas (ocho entidades), Bolsa de valores (una entidad). (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2013)

Con el fin de poder identificar de mejor manera lo que anteriormente se mencionó, a continuación se muestra la figura de la estructura del sistema Financiero en Honduras:

SISTEMA FINANCIERO EN HONDURAS

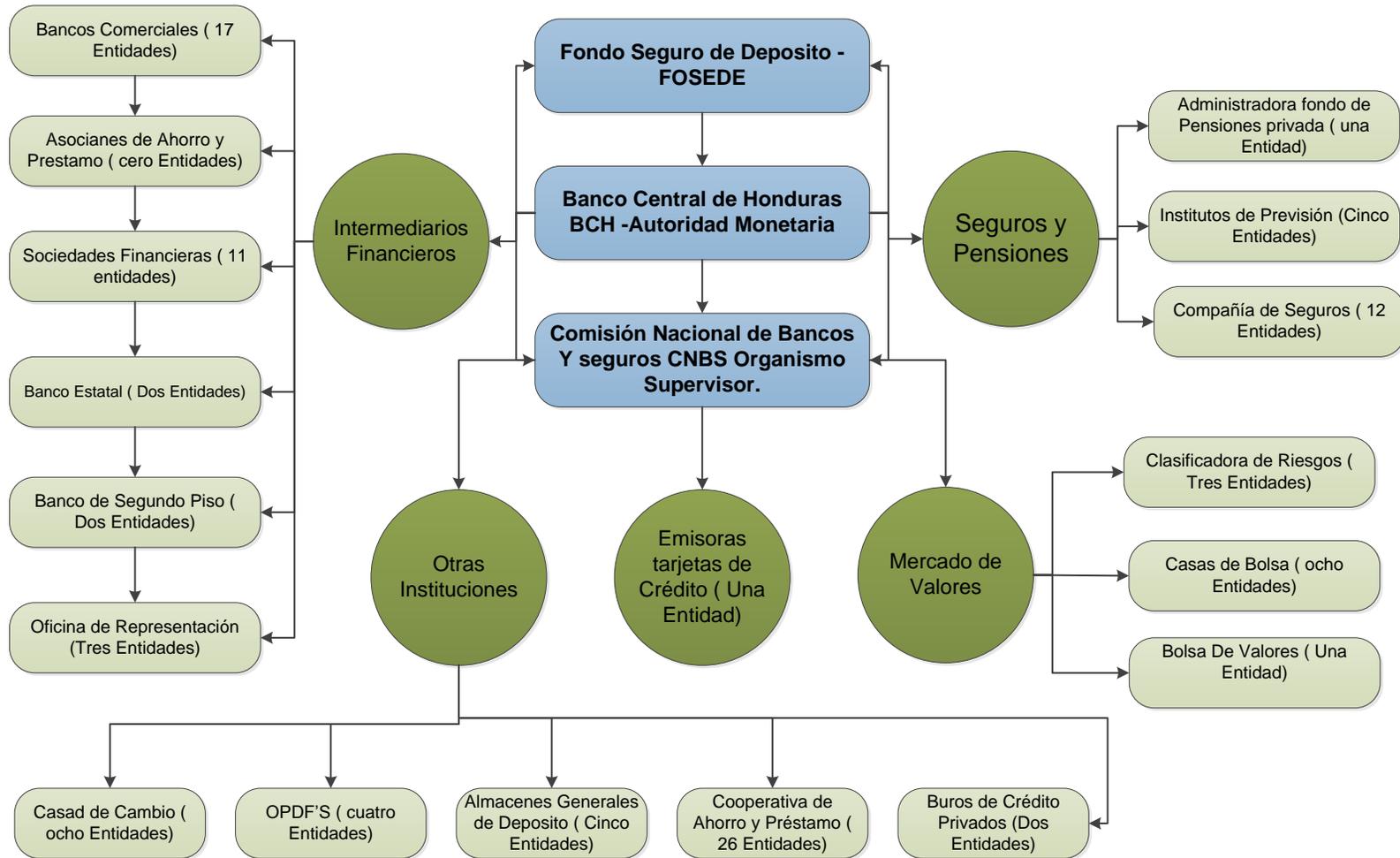


Figura 2 (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2013)

2.2.2 PROCESOS DE LOS BANCOS COMERCIALES EN HONDURAS

Actualmente en el sistema bancario hondureño se cuenta con 17 entidades, catalogadas como bancos comerciales, en la mayoría de estas entidades, los procesos bancarios comúnmente se clasifican cuatro áreas de negocio las cuales se mencionan a continuación:

- Banca Personal, en este proceso se desarrollan los siguientes servicios:
Prestamos, Tarjetas de crédito y débito, Fideicomisos, Certificados, depósitos Cuentas de Ahorro, Cuentas corrientes, Vivienda, créditos de consumo, viviendas y vehículos y Seguros de vida.
- Banca Corporativa o llamado Banca de empresas, en este procesos se desarrollan los siguientes servicios:
Cuentas de Inversión, Líneas de Crédito, Bonos, Servicios internacionales, Garantías Bancarias, Transferencias Internacionales, subasta y compra de divisas, Pagos de impuestos, subasta divisas y servicio de POS.
- Banca electrónica, en este proceso se desarrollan los siguientes servicios:
Sucursal electrónica, Lobby Electrónico, Cajeros Automáticos, servicios telefónicos automatizados, pago de planilla y proveedores de manera automática y sucursal telefónica.
- Servicio en comercio de afiliados, en este proceso se desarrollan los siguientes procesos:
Pagos de planilla, Líneas de Crédito PYME y Remesas.
(BAC CREDOMATIC NETWORK, 2013)

2.2.3 CERTIFICACIÓN ISO 9001 EN BANCOS COMERCIALES DE HONDURAS

Los bancos comerciales tienen muchas más exigencias en relación a las que tenían hace una década atrás. Los bancos deben estar a la vanguardia en relación a sus productos para evitar quedar relegados por los bancos internacionales existentes en el rubro. Los bancos deben desarrollar alternativas de negocios que les permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades que los puedan diferenciar de los demás bancos con el objetivo primordial de posicionarse a un nivel superior en relación a sus competidores. Para lograr lo anterior, los bancos deben de implementar herramientas

que les faciliten la ejecución de las actividades y que puedan fortalecer la gestión empresarial. (Rodríguez, 2010)

En este contexto, los bancos comerciales han venido fortaleciendo sus operaciones por la adopción de sistemas, que les permitan, como se mencionó anteriormente, optimizar sus recursos, procesos y/o actividades para generar incrementos en la rentabilidad del negocio. Un ejemplo de este tipo de sistemas es el Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2008. El objetivo de esta norma es fundamentar la operación bajo un enfoque por procesos en el cual le permita a la empresa certificada poder gozar de una metodología que ha sido probada, no solo por gurús en el tema sino por muchas empresas que han podido implementarla y como resultado han incrementado la satisfacción al cliente, reducción de costos, incremento de utilidades y por ende aumentar la rentabilidad. (Toyota, 2006)

Los Sistemas de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 operan bajo una metodología de trabajo conocida como el Círculo de Deming. Este círculo se basa en 4 diferentes subprocesos, Planificar, Hacer, Verifica y Actuar (PHVA). Estos subprocesos permiten que, si la empresa opera correctamente, pueda finalmente verse reflejado estos esfuerzos, sinergias y contribuciones a nivel financiero. Bajo esta misma metodología de Deming, el autor propone una analogía entre los procesos de una empresa y una cadena que concatena las áreas críticas de la empresa. (Toyota, 2006)

El proceso comienza con la mejora de la calidad, luego estos esfuerzos se ven reflejados a nivel de reducción de costos, mejorando a su vez la productividad. Al incrementar la productividad, los precios de los productos disminuyen por economías de escala; llámese Economías de Escala a: "Aumentos de productividad, o disminución del costo medio de producción, que surgen del aumento de todos los insumos de producción en la misma proporción". (Samuelson & Nordhaus, Economía, 2005) Este aumento en la productividad permite que la demanda o el mercado también incrementen, permitiendo que el negocio permanezca en el mercado proveyendo empleos y finalmente reflejándose en el retorno de la inversión. A continuación se

muestran dos figuras que permitirán ejemplificar el proceso de gestión de PHVA y la cadena de Deming, la cual ilustra como la calidad permite incidir en la rentabilidad del negocio.

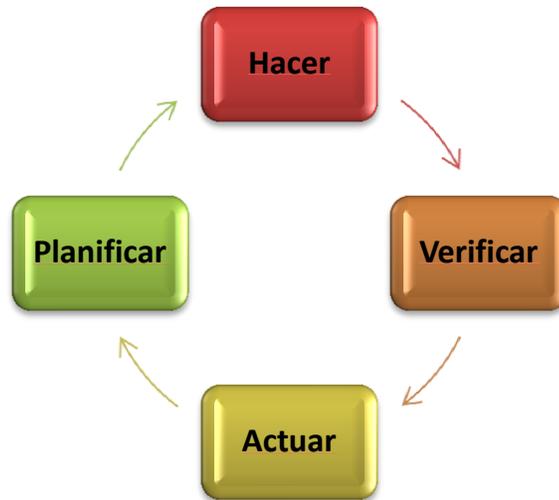


Figura 3, Círculo de Deming. (Toyota, 2006)

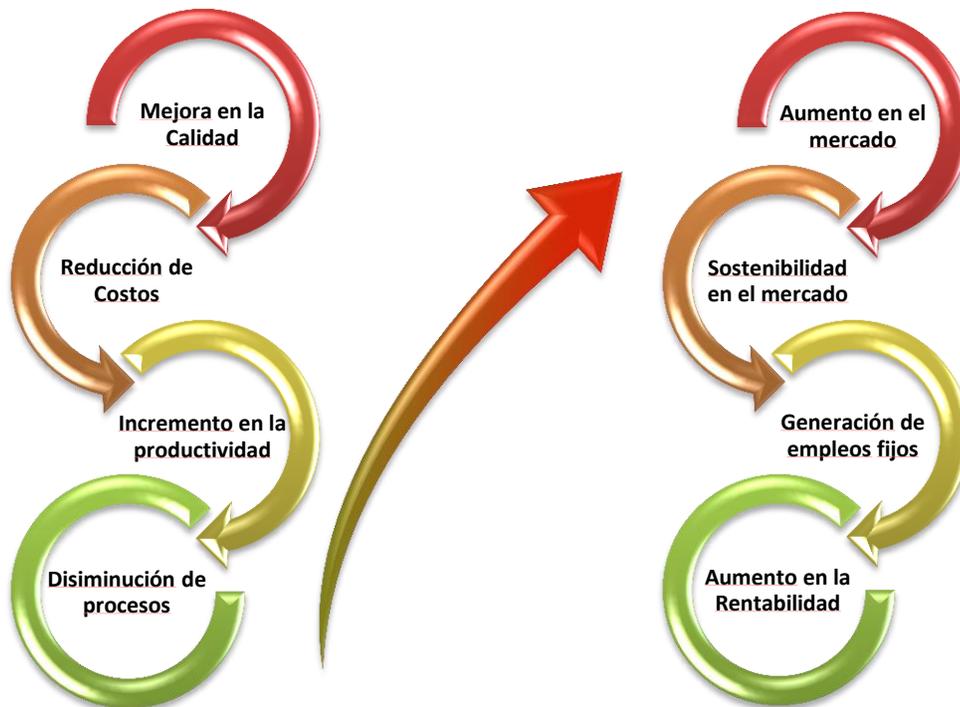


Figura 4, Cadena de Deming. (Toyota, 2006)

Una vez detallados algunos de los beneficios de la certificación ISO 9001:2008 y como esta puede generar rendimientos financieros significativos en las entidades que lo tengan implementado, se expone a continuación la empresa del rubro financiero que cuenta con el proceso del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 en la totalidad de su operación, siendo esta BAC | CREDOMATIC HONDURAS.

2.2.3.1 Banco De América Central De Honduras S.A (BAC Honduras)

BAC | CREDOMATIC HONDURAS tiene el SGC implementado en la totalidad de sus procesos, desde la emisión de tarjetas, cuentas ordinarias de público en general, hasta los pagos por planilla acordados entre BAC y las empresas. El Banco de América Central Honduras S.A (BAC HONDURAS), inicio a operar bajo dicho nombre en el año 2007, luego que el grupo financiero BAC a nivel regional, realizara la compra del Banco Mercantil S.A (BAMER) y Realizara la unificación de Credomatic Honduras el cual comenzó operaciones en el año de 1997, dando lugar a lo que se conoce hoy en día como BAC | CREDOMATIC HONDURAS. (BAC, 2012)

Los inicios de la implementación y certificación del sistema de calidad en dicha institución se remonta a los años 1999, cuando a nivel regional se toma la decisión estratégica empresarial de estandarizar sistemas y procesos de todas operaciones regionales tanto en los servicios de tarjetas de crédito como en banca, logrando certificar en dicho año los procesos relacionados con la emisión de las tarjetas de crédito. (BAC, 2012)

El ente certificador encargado de llevar a cabo el proceso fue la firma inglesa Lloyd'S register Quality Assurance (LRQA) que es una de las organizaciones más experimentadas en ayudar a clientes a lograr una administración de sistemas para mejorar su negocio, bajo el enfoque de los principios modernos del aseguramiento de la calidad, en el año 2001 se dio inicio a la ampliación del alcance del sistema de gestión de la calidad de dicha institución, procesos más relacionados con la banca y los servicios de atención al cliente logrando mediante esta estrategia certificar:

- Diseño / Desarrollo y oferta de productos y servicios financieros.

- Gestión de fondos de tercero: Certificados de depósito a largo plazo, servicios de pago de planilla, Servicios de Fidecomiso, Proveedores de servicio de crédito corporativo entre otros.
- Servicios de atención y cajas.

El último de los departamentos en lograr la certificación fue el área de fidecomisos en el año 2001, el alcance de la certificación incluye todos los procesos de negocio a nivel nacional y aproximadamente 78 puntos de servicio entre agencias, Rapibancos y autobancos. La estandarización del sistema ha permitido reducir costo del desarrollo de sistemas, mejorar el tiempo de respuesta hacia el mercado regional, estandarizar la oferta de productos y servicios de los clientes centroamericanos. Con la aplicación del sistema de calidad se cuenta con la capacidad de ofrecer la misma gama de productos y servicios en toda la región de manera que los clientes en un país centroamericano pueden recibir exactamente los mismos servicios y con los mismos estándares de calidad en toda la región centroamericana. (BAC, 2012)

2.2.4 PROCESO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE / CALIDAD DE SERVICIO

Los bancos comerciales son empresas que por su naturaleza, suelen tener el indicador de la satisfacción al cliente como un factor determinante en la operación rutinaria, siendo este factor uno de los más representativos al momento en que los clientes se enfrentan a la decisión de poder elegir entre un banco sobre otro. Las entidades financieras expuestas a una fuerte competencia en el mercado, suelen realizarse una serie de preguntas que, al ser respondidas pueden ayudar a contrarrestar los “ataques” de sus competidores y cimentar una estrategia que les permita no flaquear. Según (Primo & Esteba, 2006) estas preguntas suelen ser: “¿Cómo crecer en mercados maduros y saturados? ¿Cómo abordar las muchas oportunidades nuevas que se están generando? ... ¿Cómo hacer que todo ello sea sostenible (en sus diversas facetas de rentabilidad económica, responsabilidad social, etc.) en el tiempo?”.

Estas preguntas tienen un trasfondo que debe de ser identificado y que se convierte necesario poder relacionar como la entidad financiera administra sus procesos, bajo que metodología se asegura de cumplir los requerimientos del cliente y si la empresa

tiene la capacidad de poder hacerles frente a estas interrogantes sin un sistema de gestión de la calidad. La satisfacción de los clientes es un factor que la Norma (ISO9000, 2000) define como “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplidos sus requisitos”, por ende la norma ISO 9001:2008, en múltiples ocasiones hace mención del enfoque en buscar de la satisfacción al cliente como una de las medidas para monitorear el desempeño del sistema de gestión de la calidad, dándole seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente con respecto como están siendo cumplidos su requisitos. (CETMO, Fundación, 2006)

La satisfacción al cliente en una entidad financiera cuenta con factores que son intangibles, de cierta manera subjetivos y otros que son cuantificables. Los factores *suaves* deben de poderse esquematizarse en una manera valorativa, es decir todos los factores que involucren la satisfacción al cliente deben de poderse medir, si no son medidos no pueden ser controlados ni mejorados. Algunos de estos factores intangibles son: las incomodidades, inseguridades y los beneficios intangibles. En los aspectos tangibles existen: beneficios tangibles como tarjetas de crédito y el precio. La medición de estos indicadores permitirá a la empresa analizar las relaciones de causa y efecto que pueden tener estos con el objetivo de poder adelantarse a algún hecho que pueda suceder generándose insatisfacción y dejando de cumplir las necesidades de los clientes. (CETMO, Fundación, 2006)

Este tipo de características, que pueden llegar a definir la satisfacción al cliente, son visibles al momento en que el cliente comienza una interacción con el personal de una entidad. El cliente paga un precio por un servicio brindado en el que le ofrecen beneficios tangibles e intangibles, estando expuesto de esta manera a ciertas inconformidades e inseguridades, demostrando que en dicha gestión existen variables tangibles e intangibles que pueden denominarse racionales y emocionales.

El rubro de las entidades financieras, en este caso los bancos comerciales, brindan servicios que a diferencia de la venta de un producto tangible, el factor humano es un factor esencial al llevar a cabo la acción del servicio. Bajo este contexto, la calidad de

servicio estará dictada por los patrones de conducta, la preparación, la capacitación, motivación, experiencia y actitudes del empleado al momento de interactuar con cliente. La continuidad de la información relacionada con el servicio brindado es generada por la constante interacción que existe entre los clientes y los empleados, pudiendo de esta manera retroalimentar la mejora de la calidad de los servicios en la autoevaluación y en la evaluación externa. (Barrios, 2009)

Es imperante poder contar con la satisfacción de los empleados antes de poder desear que éstos puedan brindar una atención o un servicio de calidad; es decir, si el empleado valora su trabajo, la dedicación del mismo es reconocida, su plan de desarrollo está enfocado en los deseos profesionales del empleado, en fin el empleado tiene una satisfacción laboral sana, estable y con indicios de mejora, la retención de cliente y la satisfacción de los mismos se verá incrementada. La productividad y eficiencia de los empleados está directamente relacionada con la satisfacción del cliente ya que si ellos están satisfechos en su lugar de trabajo, de esta manera se puede brindar un mejor servicio. (Barrios, 2009)

Según (Barrios, 2009) los bancos comerciales cuentan con cuatro características distintivas que permiten definir si el servicio al cliente ha sido de calidad o no: *Intangibilidad*: es el servicio como tal, es decir al valor que no se puede materializar; *Heterogeneidad*: los servicios varían de persona en persona, de requisitos en requisitos, es por la naturaleza del servicio la incapacidad de poder estandarizar las actitudes de las personas; *Inseparabilidad*: el servicio es consumido mientras se está realizando con el cliente; *Caducidad*: no es posible almacenar los servicios bancarios, por lo que tiene un tiempo determinado de vigencia. Estas características sirven de fundamento al momento de definir si el servicio es considerado de calidad.

En el ámbito de calidad de servicio en un banco comercial, se pueden mencionar cinco dimensiones: *los servicios intangibles*: lo que se percibe al momento de recibir el servicio; *la fiabilidad*: que se cumpla con la formalidad de lo prometido; *la disposición de servicio*: que el empleado sea dispuesto a brindar el servicio con el mejor esmero de

manera eficaz y eficiente; *la seguridad*: infundir confianza en que se resolverá lo solicitado por el cliente ya que ellos buscan que le resuelvan sus inquietudes de manera segura y con un trato amable; *la empatía*: compromiso y entendimiento de las necesidades del cliente. (Barrios, 2009)

Finalmente se expone la importancia que existe en la retención de los clientes como una estrategia de sostenibilidad y el beneficio que estos pueden generar a largo plazo. La captación de clientes es una tarea mucho más ardua que la de retención de clientes, exige por parte de la entidad iniciar un proceso de fidelización y que a nivel de costos no es considerado menos costoso que la retención. En relación a la retención de clientes, las empresas han implementado algunos programas y/o gestores que les permiten canalizar los deseos de los clientes ya existentes y generar patrones de conducta y exigencias para poder mantenerlos continuamente satisfechos, un ejemplo de estos sistemas son los CRM. Los CRM por sus siglas en ingles es un modelo de administración empresarial que se basa en la gestión de la relación con el cliente. (Alonso, 2009)

2.3 NORMA ISO 9001

2.3.1 SISTEMA DE CALIDAD ISO 9001: 2008

La norma ISO 9001:2008 es una norma que especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad. Tiene como objetivo principal la satisfacción del cliente mediante la efectiva aplicación de un enfoque basado en procesos con el objetivo de lograr desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un SGC, la norma ISO 9001 especifica los requisitos, para proporcionar productos que satisfagan los requisitos del cliente, asegurar la conformidad de los requerimientos del cliente y reglamentarios legales según el país de aplicación, con el compromiso de mejorar continuamente sus procesos. (INTECO, 2008)

La norma ISO 9001:2008 también se basa en el ciclo de Deming: Planear, Hacer, Verifica y Actuar (PHVA); el cual es un modelo de sistema de gestión basado en un enfoque de procesos. (ISO 9000, Norma ISO 9000:2005 Sistema de Gestion de la

Calidad Conceptos y Vocabularios, 2005) Este ciclo actúa como modelo para crear un cambio. Siendo este un círculo, no tiene fin, por ende, debe repetirse y repetirse nuevamente para poder crear lo que se conoce como la mejora continua. Este ciclo de PHVA puede ser utilizado en varias situaciones, por ejemplo: cuando se comienza un proyecto de mejora, cuando se desarrolla un diseño nuevo o cuando se desea planificar la recolección de datos para la identificación de la causa raíz de un problema.

Este ciclo ha sido adoptado por muchas empresas, fábricas de manufactura, comerciales, empresas de servicios, entidades financieras y gubernamentales, que desean esquematizar sus procedimientos bajo una manera estructurada y lógica para poder desempeñar más eficiente y efectivamente sus actividades. En el área específica de las entidades financieras los sistemas de gestión buscan dar confianza y seguridad a los clientes al momento del desarrollo de sus procesos bancarios y de servicio, mejoramiento de los controles, así como el ordenamiento de los procesos de innovación y procesos contables a desarrollar. (Economico, 2007)

La norma ISO 9001:2008 trata sobre lo que es un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), conceptualizando esta idea, es una estructura de trabajo bien documentada integrada encabezada por un manual de calidad, luego procedimientos técnicos y gerenciales para poder guiar a los involucrados de un proceso transformativo en ideas prácticas y coordinadas que aseguran la satisfacción del cliente, instrucciones de operación estandarizadas para la mejora de la operación de los asociados. Expresándolo de otra manera más práctica y sencilla, un SGC es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos con el fin de lograr la calidad de los productos y satisfacer a los clientes.

2.3.2 ESTRUCTURA DE UN SISTEMA DE CALIDAD ISO 9001: 2008

A continuación se detallara la estructura de la norma ISO 9001: 2008, ya que dicha norma es la certificable y especifica todos los requisitos con los que debe cumplir una organización para lograr la Certificación, con el objetivo de lograr demostrar la capacidad para proporcionar productos que cumplan con los requisitos solicitados por el

cliente. La norma ISO 9001: 2008 está conformado por ocho clausulas y cada clausula contiene una serie de sub-clausulas, a continuación se detalla la estructura de la norma ISO 9001: 2008:

1. Objeto y campo de aplicación. Generalidades y aplicación
2. Referencias normativas.
3. Términos y Definiciones. Sistema de gestión de la calidad, Requisitos Generales, Requisitos de documentación.
4. Responsabilidad de la dirección; Compromiso de la Dirección; Enfoque al cliente. Política de calidad. Planificación, Responsabilidad, autoridad y comunicación. Revisión por parte de la dirección.
5. Gestión de los recursos Provisión de recursos, Recursos Humanos Infraestructura Ambiente de trabajo.
6. Realización del producto. Planificación de la realización del producto. Procesos relacionados con el cliente. Diseño y desarrollo. Compras. Producción y prestación del servicio. Control de los equipos de seguimiento y de medición.
7. Medición, análisis y mejora. Generalidades, Seguimiento y medición. Control de producto no conforme Análisis de datos. Mejora

Anexos

A Correspondencia entre las normas ISO 9001: 2008 e ISO 14001: 2004

B Cambios entres las normas ISO 9001: 2000 y la norma ISO 9001: 2008 (INTECO, 2008)

Al igual que todo sistema de gestión, al momento de su implementación la organización debe cumplir con la documentación específica que se detalla en la cláusula 4.4 de la norma ISO 9001: 2008, los cuales se mencionan a continuación:

- A. Declaración documentada de la política de calidad y sus objetivos.
- B. Manual de calidad.
- C. Procedimientos requeridos que deben ser elaborados de manera obligatoria según solicitud de la norma ISO 9001: 2008.
- D. Documentos que requiere la organización para garantizar, la planificación, operación y control eficaces de sus procesos.

E. Los registros requeridos por esta norma internacional ISO 9001: 2008.
(Servat, 2005)

2.3.3 PROCESO PARA IMPLEMENTAR Y CERTIFICAR ISO 9001: 2008

2.3.3.1 Proceso de implementación 9001: 2008

El proceso para implementar y certificar un sistema de gestión de la calidad, marca el rumbo para que una organización pueda aprovechar las oportunidades que surgen en un mundo globalizado, donde se desarrollan negocios a nivel local e internacional de manera simultánea. Al certificar su organización según la norma de un sistema de Calidad ISO 9001, se le comunica a sus empleados, clientes, proveedores y partes interesadas su compromiso con la calidad y establece un punto de referencia para medir el rendimiento operacional de una organización. El proceso de certificación es realizado por una tercera parte especializada independiente que puede evaluar su sistema de gestión de la calidad y emitir un certificado acreditado internacionalmente de cumplimiento con la norma. (Veritas, 2011)

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) se conoce como un conjunto de acciones o actividades coordinadas para establecer las Políticas y Objetivos de Calidad los cuales ayudaran a la empresa a poder cumplir con las metas establecida, satisfacer las necesidades de los clientes, rentabilidad y generando un punto referencia para dirigir la organización. La Fase de Implementación del SGC corresponde a la ejecución de todo lo planeado con anterioridad en la fase de diseño, con el fin de monitorear resultados y efectuar acciones retroalimentarías y así poder ajustar a lo deseado el SGC. En otras palabras, se desarrolla lo que se ha diseñado para poder verificar su efectividad, este proceso dura alrededor de uno a tres años según el tamaño de la organización. (Luz Riaño, 2008)

En esta etapa se ejecutan los procesos definidos llevándolos a la práctica para poder identificar si los mismos se ajustan a los requerimientos de específicos de la norma ISO 9001:2008 y si cumple con los requisitos legales, reglamentarios y de los usuarios. Se debe de dejar documentado las acciones realizadas con el fin de evidenciar lo

ejecutado y que sirvan de soporte para los resultados de los procesos. Unos de los fines primordiales de la fase de implementación es poder formar a los involucrados dentro del Sistema de Gestión de la Calidad y así poder adoptar gradualmente los procesos y procedimientos definidos.

Existen varias actividades o pasos a seguir para una correcta implementación del SGC, sin embargo, se mostrara un esquema típico de las actividades a seguir al momento de la implementación. (Luz Riaño, 2008)

1. Se debe de elaborar un plan de implementación: En éste estará estructurado los pasos a seguir durante toda la implementación del SGC.
2. Divulgar y socializar la documentación del SGC a implementar: se debe dar conocer y concientizar a los involucrados los documentos que se utilizaran durante la implantación y el mantenimiento del mismo.
3. Implementar el sistema y recopilar evidencia: en esta etapa se realizan las actividades definidas y se miden los resultados, dando cabida a que se puedan corregir, mejorar o cambiar lo métodos implementados.
4. Seguimiento a la implementación del SGC: se lleva a cabo un seguimiento estructurado y riguroso de las actividades implementadas, con el fin de continuar su verificación y su cumplimiento.

2.3.3.2 Proceso De Certificación ISO 9001: 2008

Las diferentes organizaciones ya sean del sector manufacturero o de servicio, una vez implementado su sistema de gestión de la calidad, deben adquirir un certificado en calidad ISO 9001, para esto la organización debe cumplir los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 que es la norma certificable, luego se contrata una empresa certificadora, que ya fue acreditada previamente la cual verifica el cumplimiento de requisitos, para luego emitir un certificado. La certificación ISO 9001 es una verificación realizada por terceras partes que evalúa si una organización cumple con todos los requisitos establecidos en la norma ISO 9001: 2008, la cual es la única norma ISO certificable.

(ISO 9000, Norma ISO 9000:2005 Sistema de Gestión de la Calidad Conceptos y Vocabularios, 2005)

Las empresas acreditadoras son organismos que evalúan a las empresas que otorgan certificaciones, validan el informe que una empresa certificadora realiza sobre un ensayo, calibración, formación de personas o implementaciones de sistemas ISO.

- ISO
- Acreditadores
- Certificadores
- Organización.

La certificación puede considerarse como el reconocimiento formal que otros hacen de su SGC. Esta certificación (conocida en otros países como “registro”) no es un requisito obligatorio para implementar la norma ISO 9001, pero este puede ser exigido por alguno de sus clientes, esa decisión puede estar influenciada por las exigencias de sus clientes, por sus competidores o algunas decisiones de carácter estratégico.

Los entes certificadores son aquellas organizaciones privadas, que tienen como función evaluar la conformidad y certificar el cumplimiento de una norma de referencia, ya sea del producto, del servicio o del sistema de gestión de una organización. En particular, son las responsables de la auditoría realizada a las organizaciones interesadas en obtener una certificación de su sistema de gestión de la calidad, según ISO 9001. Estas entidades deben ser independientes de la organización que auditan, y no haber realizado otros trabajos para ella, como por ejemplo, consultoría para implementar el sistema que certifican. (PERA, 2011)

A continuación vamos a detallar el proceso de certificación el cual en la mayoría de ocasiones suele constar de siete etapas básicas:

- Solicitud y Definir el ente-Certificador: Una vez que los dueños o directivos de una organización toman la decisión de certificar su SGC, deben definir el ente certificador para solicitar toda la información para realizar a cabo el proceso, firma del contrato, alcance del SGC y costo del proyecto.

- Estructura y revisión de la documentación del SGC: En este paso se diseña la documentación de los procesos de conformidad. El manual de calidad y procedimientos, instrucciones de trabajo y Registros estos son el anteproyecto que debe seguir su compañía mientras construye su sistema. Cada procedimiento describe un proceso que cumple con los requisitos de ISO. En algunos casos se pueden realizar Pre –auditorías para revisar la documentación.
- Implementación del sistema del gestión de la calidad: El ente certificador va a revisar el sistema de calidad que fue implementado, lo que significa que todas las cláusulas de la norma deben estar implementadas según los requerimientos de la norma ISO 9001, su correcta implementación o su respectiva oportunidad de mejora serán detectadas al momento que se lleven a cabo la Pre-Auditoría o la evaluación de la auditoría de certificación.
- Evaluación Previa (Pre-Auditoría): Cuando se ha implementado el sistema de calidad en un 80%, es recomendable realizar una pre-auditoría, la cual puede ser realizada con el ente Certificador o alguna empresa de consultoría para evaluar el grado de implementación del sistema y mejorar aquellas áreas donde se obtenga una implementación débil. La pre-auditoría no es de carácter oficial y no afecta el resultado de la auditoría para certificación. (PERA, 2011)
- Evaluación (Auditoría de Certificación): La certificación consiste en realizar una auditoría oficial al sistema de calidad. Esta se lleva a cabo a través de revisiones a la documentación que soporta al sistema para verificar que se cumplirán los requerimientos de la norma aplicable y por medio de entrevistas al personal que confirmen que las actividades son realizadas de manera controlada. Durante estas auditorías pueden surgir inconformidades al sistema de calidad, las cuales deben ser resueltas en un tiempo no mayor a tres meses. Después de realizar las auditorías de certificación y de resolver todas las inconformidades (en caso de existir), el organismo certificador otorga el certificado de cumplimiento en un plazo no mayor de ocho semanas. (PERA, 2011)

- Supervisión (Auditorías de Seguimiento): Luego de recibir la certificación la organización es auditada en periodos anual o cada seis meses, según el grado de madurez con que cuenta la organización, estas auditorías se realizan para verificar que el sistema de calidad continúa implementado y que ha mejorado o si son tomadas las acciones preventivas o correctivas del caso y mantener vigente el certificado

2.3.4 REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA ISO 9001 - 2008

La norma ISO 9001:2008 es una norma, para las empresas que adoptan por implementarla y certificarse puede generar grandes mejoras a nivel financiero; sin embargo la decisión de adoptarla debe obedecer a un sentido estratégico más que una legalidad o una medida impositiva. La norma estipula una serie de requisitos que al momento de ser criticados y posteriormente en las revisiones periódicas del sistema, son revisados, evaluados y verificada su efectividad y mejora continua. Se detalla los requerimientos Solicitados por dicha norma y que una vez implementados dichos requerimientos, éstos se convierten en un requisito de la norma detallado en el manual de calidad de la empresa. (ISO, 2008)

Así como lo estipula la norma ISO 9001:2008: (ISO, 2008)

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,

- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

2.4 LEGISLACIÓN DE LA BANCA COMERCIAL NACIONAL

Entre los años 1979 y 1992 se desarrolló lo que se conoce como la reforma financiera en Honduras, resultante de una serie de situaciones políticas que dieron cabida a unas críticas e inesperadas consecuencias en la economía del país. La proliferación de los grupos de personas con ideologías izquierdistas (comunistas) motivó a que los Estados Unidos comenzaran con el apoyo financiero a Honduras, colocando a Honduras en el décimo país en ser receptor de apoyo monetario proveniente de los Estados Unidos. (Tábora, 2007)

En el año de 1982, una de las mayores preocupaciones económicas era la inflación. En el gobierno de Roberto Suazo Córdova la inflación acumulada fue de 25.4%. En el año 1985 la ayuda monetaria brindada por los Estados Unidos, económica y militar, ascendía a 200 millones de dólares; a finales de los 1989 este valor había aumentado a 100 millones de dólares por año. Estos flujos de efectivo dieron cabida a que el gobierno de Honduras dependiera excesivamente del apoyo internacional; a finales del gobierno del presidente Azcona en 1989 la inflación había aumentado a 11.4%, es aquí donde se dan los inicios del proceso la devaluación de la moneda. Se estableció la tasa de encaje legal de 35% como un instrumento de política monetaria, se debilitaron las reservas internacionales, el país cayó en mora con los organismos internacionales y Honduras fue declarado como país ilegible de para nuevos créditos. (Tábora, 2007)

El incremento de las tasas de interés y la devaluación del lempira acrecentó la inflación, llegando a registrar valores hasta 11.4%; de igual a manera los problemas que presentaban las instituciones financieras en relación a la insolvencia se había acumulado. En este momento, era necesaria la creación de instrumentos jurídicos e institucionales que ayudaran a prevenir una posible crisis financiera, es allí donde surge

la Comisión Nacional de Banca y Seguros. Generado por el deseo de fortalecer al organismo de supervisión de las entidades financieras y con el objetivo de descentralizar la operación de regulación y supervisión por parte del Banco Central de Honduras, en Octubre de 1995 bajo el decreto No. 155-95 se aprobó la Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS).

Bajo este contexto, dicha comisión se convirtió en una entidad descentralizada de la Presidencia de la Republica, adjuntada al Banco Central de Honduras (BCH), sin embargo con una independencia absoluta que le permitía accionar de manera independiente en el ámbito técnico, administrativo y presupuestario, en relación al BCH. La Comisión de Banca y Seguros tiene como funciones primordiales supervisar, vigilar y controlar las instituciones bancarias públicas y privadas, incluyendo aseguradoras, financieras, entidades de ahorro y préstamo, otros organismos de ahorro y crédito, fondos de pensión y jubilación, ya fuesen sean públicos o privados, finalmente velar por que dichas instituciones cumplan con las leyes, prácticas y acuerdos internacionales. (Tábora, 2007)

El sistema financiero hondureño se rige por una serie de leyes y reglamentos, siendo los más relevantes: Ley de comisión nacional de Bancos y Seguros, Ley del Banco Central, Ley de Instituciones del sistema financiero, Ley monetaria, Ley Tarjeta de Crédito, Ley contra el lavado de activos, Ley casas de cambio y Ley del mercado de valores. Cabe mencionar que algunas instituciones públicas y privadas del sistema financiero también se rigen por una seria de leyes especiales, internas o suplementarias. (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2012)

Con respecto a los reglamentos de las entidades financieras existe una serie de reglamentos que también aplican, siendo los más relevantes: Reglamento del registro especial de mercado de valores, Reglamento de intermediación de seguros y fianzas y Reglamento para la negociación de títulos valores públicos en condiciones de mercado. Las instituciones bancarias deben de cumplir con algunos requisitos para poder comenzar con las actividades comerciales a las cuales se dedicaran. En Capitulo II de la

Ley de Instituciones Financieras define los requisitos que se deben cumplir. (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2012)

2.5 RENTABILIDAD

2.5.1 INDICADORES ECONÓMICOS

El ámbito de la evaluación empresarial y la determinación del rendimiento y/o desempeño de una empresa, es bastante amplio e involucra una serie de metodologías y se requiere una vasta experiencia en el tema para poder desarrollar una evaluación que pueda ser representativa y que a su vez tenga una alta probabilidad en definir con claridad lo que la empresa realmente vale. El motivo de valorar una empresa y/o verificar su rendimiento son varios, van desde: el deseo de compra de la compañía, disparidad en la información presentada y evaluar si realmente es fidedigna dicha información, determinación de la situación fiscal, obtener información acerca de las operaciones financieras, se desea obtener referencia interna del valor, hasta poder, fundamentalmente medir la eficacia de la gestión realizada en ella. (Pérez-Iñigo, López, Gómez-Bezares, Fernández, & Serra, 2009)

Existen varias metodologías de verificación y/o evaluación de la rentabilidad de una empresa. Se habla de la rentabilidad ya que es allí donde se pueden identificar los aspectos que serán presentados, por lo menos una vez al año al repartir dividendos y se puede verificar su utilidad neta de operación. Como se mencionó anteriormente, la evaluación de la empresa no obedece a la aplicación de una simple fórmula matemática, es decir es un proceso que cuenta con sus variables de entrada, se generan actividades en el ínterin y se obtiene un producto final que, en la mayoría de los casos tiende a definir un valor de la empresa determinada, enmarcada dentro de un rango de valores razonables, en el cual éste valor es una representación de los flujos de caja que podrían llegarse a generar en un futuro. (Pérez-Iñigo, López, Gómez-Bezares, Fernández, & Serra, 2009)

Con mucha frecuencia, los propietarios, accionistas y juntas directivas de las empresas deben interrogarse cuál será el valor de su negocio y muchas veces la contabilidad no

es suficiente para poder determinarlo. El valor de la empresa en fondos propios no refleja necesariamente lo que la empresa realmente vale, estos indicadores seguramente apoyan y/o sustentan el juicio sobre el valor de la empresa, pero no contienen por si sola la respuesta definitiva. Existen varios métodos para determinar lo que una empresa vale, lo que se obtiene por una inversión, lo que generaría o ha generado un proyecto puesto en marcha, cuanto capital fue recuperado por la creación de un producto nuevo, etc.; es decir, la metodología va depender de lo que realmente se quiere representar al momento del análisis de costo – beneficio en una actividad en específica. (Norgestión, 2007)

Bajo este contexto, es fundamental dar a conocer algunas de las metodologías de evaluación de los indicadores bancarios con el fin de poder representar en un futuro el valor o rentabilidad que ha generado la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en BAC |CREDOMATIC HONDURAS. Para esto se expondrán los métodos más reconocidos en el rubro de la banca para poder medir si una empresa bancaria está generando la rentabilidad exigida por la junta directiva, por los accionistas mayoritarios o bien, que represente un incremento en su actividad empresarial.

El retorno de una inversión es lo que comúnmente puede utilizarse para ejemplificar las actividades de la eficiencia de un proceso, en el caso de una entidad financiera, se podría denominar como la utilización de los recursos desarrollar una actividad (las actividades rutinarias de un banco comercial) y como ésta ha generado un retorno desde el punto de vista financiero. Bajo este contexto, la rentabilidad es la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos y financieramente puede ser expresada como lo indica (Pineda G., 2006, p. 97) “el cociente entre las utilidades y el patrimonio promedio”. Es decir poder encontrar una relación entre las utilidades generadas en un periodo específico y el patrimonio promedio generado en el año a estudiar.

La rentabilidad de un banco comercial que ha podido implementar un sistema de gestión de la calidad tendrá características que podrán ser representadas mediante un alza en sus resultados económicos-financieros, provocados, por la reducción de sus

costos, Mejoramiento continuo de sus procesos y una reducción de defectos que, seguramente impacta positivamente a los indicadores financieros. Un ejemplo de los procesos que pueden verse beneficiados por la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad es la reducción de costos en las agencias, provenientes de la constante inspección y evaluación realizada en dichas agencias. (Landín & Ruíz, 2002)

Otro de los factores que puede generar una reducción de costos es la mejora en los costos de transacciones bancarias. Los costos de transacción, son costos generados por la utilización de recursos necesarios para el desarrollo de la misma. Un ejemplo de la optimización de los costos de transacción, resultante de una implementación de un SGC es que permite que los procesos sean administrados de manera integral pudiendo generar una serie de mejoras en los mismos, optimizando a su vez los recursos; ejemplo desarrollo tecnológico. Cabe resaltar que este desarrollo tecnológico es un punto que debe de ser vigilado con mucho énfasis ya que exige un alto grado de capacitación y conocimiento por parte del recurso humano y que si no es adecuadamente administrado puede ser contraproducente, tanto para la imagen del banco como para los indicadores financieros. (Ramírez, 2011)

El retorno sobre los activos o ROA por sus siglas en inglés (Return On Assets) o también conocido como Rentabilidad Económica, es un indicador reconocido a nivel mundial ya que sus elementos están comúnmente presentes en un análisis financiero realizado al final de un periodo. Los elementos necesarios para dicha evaluación son, las utilidades o resultados antes de impuestos y los activos totales. Dicho indicador se calcula dividiendo el total de utilidades antes de impuestos sobre el total de activos productivos. Este indicador permite tener una relación de ratio ente lo que se generó en utilidad de un periodo específico y cuanto de esto está relacionado con los activos productivos de la entidad. (Valverde, Paso, & Fernández, 2003)

Otro indicador que tiene mucha validez es el ROE (Return of Equity) o retorno sobre el patrimonio, también llamado Rentabilidad Financiera. Es decir, dicho análisis o formula

contiene los datos de las utilidades o resultados antes de impuestos y el capital propio o patrimonio de la empresa. Expresado de otra manera y para ejemplificarlo de manera más clara, es el porcentaje de utilidad que puede obtener cada unidad valorativa monetaria que los dueños han invertido en la empresa. (Valverde, Paso, & Fernández, 2003)

Es de suma importancia hacer notar el indicador de solvencia y adecuación que es el cociente de dividir el volumen de los recursos propios entre la suma de los activos ponderados del riesgo, donde el nivel máximo requerido es de 10.00 % según la CNBS en el año 2000. Finalmente y de manera mucho más clara y directa, es un indicador con bastante validez al momento de evaluar la operación rentable de una entidad bancaria es su utilidad neta, es decir el dato final de generación de unidades monetarias al final del periodo en curso, previo a la deducción de los impuestos. Es evidente que dentro de este mismo factor existen muchas operaciones que algunas podrían contribuir proporcionalmente con un mayor porcentaje que las demás gestiones dentro del conjunto de operaciones generales de la entidad, sin embargo si es visto desde una perspectiva global, este indicador da un panorama bastante claro del crecimiento institucional que ha tenido el banco. (Herrera, Mendoza, & Gomez, 2011)

Bajo el enfoque de lo que menciona Deming en la norma ISO 9001, basándose en un enfoque de la metodología de trabajo y análisis PDCA por sus siglas en ingles de (Plan-Do-Check-Act) (ISO, 2012), toda operación bajo este esquema debe de aspirar a generar una mejora continua de sus procesos y por ende mejorar los resultados económico-financieros de la empresa. Como se ha podido ejemplificar y detallar las formas de poder verificar si una empresa, es este caso una entidad financiera o banco comercial está siendo rentable o no, es preciso hacer mención que son cálculos y/o análisis obtenidos de data histórica de los resultados de años pasados y que pueden reflejar índices de rentabilidad, crecimiento, bienestar, posicionamiento y de finanzas exitosas.

2.5.2 DESEMPEÑO DE LA BANCA COMERCIAL CERTIFICADA ISO 9001 Y NO CERTIFICADA ISO 9001

El desempeño de un banco comercial puede ser medido de varias maneras y por varios indicadores, como se mencionó anteriormente en la sección 2.4.1, sin embargo para poder medir si sus procesos están siendo eficientes, si se están controlando correctamente y si existe una manera de poder documentar y comprobar la mejora continua de los mismos, debe de existir un sistema de gestión de la calidad que lo permita hacer. La norma ISO 9001:2008 bajo su metodología y enfoque basado en procesos, hace que estos puedan funcionar de manera eficaz. La correcta identificación de las interacciones entre los procesos permite medir los mismos y encontrar los puntos de referencia de cada uno de ellos, siendo éste el punto de partida para que posteriormente permita controlarlos y mejorarlos. (ISO, 2008)

Es importante recalcar que al comparar una empresa que ha sido certificada bajo un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en relación a otra, se debe de investigar y poder identificar si ésta certificación ha sido utilizada solo para fines de mejoramiento de la imagen, complacencia a requisitos de los clientes o para solucionar problemas de calidad de una manera rápida. La certificación del SGC debe de ser utilizada para mejorar la operación, es decir mejorar los problemas internos y hacer eficientes los procesos, haciendo eficiente los procesos, esto desencadena una serie de eventos que permiten ser comprobados mediante el análisis de los estados financieros de la operación; una representación gráfica de este escenario es la cadena de Deming, figura 4. (Manders & Vries, 2012)

Si bien es cierto que uno de los propósitos de la norma ISO 9001:2008 es la satisfacción de los clientes, no puede ser el único, sin embargo sigue jugando un papel muy importante. La norma se centra en la eficacia del SGC para satisfacer los requisitos del cliente. Debe de existir documentación que pruebe la continua interacción con el cliente definiendo de manera clara y concisa las exigencias del cliente. En este mismo ámbito, los requerimientos legales y contractuales deben de ser cumplidos a cabalidad. (ISO, 2008)

Al mencionar que los SGC impactan en los estados financieros de la empresa, es fundamental ejemplificarlo en indicadores que permitan ver con claridad la eficiencia de una entidad bancaria. El retorno sobre activos (ROA), la rentabilidad, el margen de utilidad y el crecimiento de la institución son algunos de los métodos utilizados por (Manders & Vries, 2012) en el estudio de “Does ISO 9001 pay? – Analysis of 42 studies”. El dicho estudio los autores hacen hincapié en que definitivamente la certificación logra mejorar el rendimiento financiero de una entidad a través del incremento en ventas, sin embargo en el caso de una banco comercial podría verse reflejado en la retención de cliente o fidelización de clientes generada por la satisfacción de los mismos. (Manders & Vries, 2012)

El beneficio obtenido de una certificación ISO 9001:2008 en un banco comercial puede verse desde 2 grandes ópticas. Beneficios internos y beneficios externos. En el ámbito de los beneficios internos se pueden mencionar: la eficiencia de los procesos, el incremento de control en los procesos, incremento en la calidad de los productos, estos puntos tienen como un resultado global aumento en la productividad / eficiencia y reducción de costos operativos. ¿Cómo ligar estos indicadores de procesos con los estados financieros? Al ser más eficientes los procesos existe una fuerte reducción en los costos, lo que finalmente repercute en un retorno sobre un desembolso de efectivo que a su vez, dicho retorno es mayor por la reducción del costos. (Manders & Vries, 2012)

Los beneficios externos de la certificación ISO 9001:2008 se ven luego de que el sistema esta implementado y está totalmente funcional. El incremento de las ventas, desde la perspectiva de un banco puede relacionarse a que los clientes están percibiendo el producto o servicio con mayor calidad en comparación a la que recibían previo a la certificación o bien desde otro punto de vista y para enfatizar en el propósito de esta interpretación, en comparación a los productos o servicios de los otros bancos comerciales que no cuentan con un SGC basado en la Norma ISO 9001:2008. Algunas de los beneficios externos que pueden visualizarse luego de dicha implementación y certificación pueden ser el acceso a nuevos mercados, aumento en

el posicionamiento en el mercado o participación en el mercado y un aumento en las ventas. (Manders & Vries, 2012)

Otro aspecto que se podría evidenciar en los bancos comerciales que cuentan con un SGC basado en la Norma ISO 9001:2008, es el nivel con que se adoptan las políticas, reglamentos, principios y metodología de trabajo de dicha norma. La Organización Internacional de Normalización (International Organization of Standardization) en su publicación de Principios de la Administración de la Calidad (Quality Management Principles) menciona 8 principios que deben ser adoptados por las entidades que cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad con el objetivo de que los directivos y gerentes puedan utilizarlos como marco de referencia para mejorar su rendimiento. (ISO Technical Committee, 2012)

- *Enfoque hacia el cliente:* la organización depende de los clientes, por ende deben de comprender los requerimientos de los clientes, presentes y futuros con el objetivo de exceder las expectativas de los mismos.
- *Liderazgo:* los líderes deben de establecer y poder transmitir los objetivos y la dirección de la compañía, deben de crear y mantener un ambiente en el cual los involucrados puedan apoyar activamente para alcanzar los objetivos corporativos.
- *Involucramiento:* involucrar a empleados de todos los niveles con el fin de que sus habilidades puedan ser utilizadas para el beneficio de la compañía.
- *Enfoque a procesos:* los resultados son alcanzados cuando las actividades y los recursos son manejados como un proceso.
- *Enfoque en el sistema:* identificando, comprendiendo y gestionando los procesos interrelacionados, permite ver la operación desde punto de vista de un sistema integrado, incrementando eficiencia y eficacia.
- *Mejora continua:* la mejora continua del rendimiento de la compañía debe de ser un objetivo permanente de la organización.
- *Enfoque en la toma de decisiones fundada:* promoción de la toma de decisiones basada en el análisis de información confiable.

- *Relación “Gana – Ganar”*: promoviendo una relación de interdependencia y de beneficio común con los proveedores realza la capacidad de ambos en crear valor. (ISO Technical Committee, 2012)

2.5.3 MARCO REFERENCIAL – CASO DE ÉXITO: BAC CREDOMATIC NETWORK CENTROAMÉRICA

El Grupo BAC | Credomatic Network es una entidad Financiera con operaciones en banca, tarjetas de crédito y débito, puestos de bolsa, seguros y otros servicios financieros, los cuales han sido clasificados en Banca Personal, Banca Empresarial y banca de servicios electrónicos, con presencia en toda la Región centroamericana y México, perteneciente al Grupo Aval de Colombia, quien en el año 2010 compra el 100% de lo que conocemos como BAC | Credomatic Network, manteniendo de igual manera su marca. Dicho Grupo cuenta a nivel regional con La estructura de gobierno corporativo, Credomatic tiene entre sus principales objetivos supervisar el desempeño del equipo gerencial de cada país, cuanta además con 16, 599 colaboradores, activos en la región que superan los USD\$ 14,000 utilidades netas reportadas en el 2012 de USD \$ 265 millones. (BAC, 2012)

Con el paso de los años, el Grupo BAC | Credomatic Network se ha desarrollado como una organización de clase mundial, gracias al esfuerzo permanente en procurar la excelencia por parte de todo el equipo de trabajo, lo que la convierte hoy en día en una organización exitosa, dicho grupo financiero es líder en el mercado centroamericano y con excelente reputación. Esas características que hoy distinguen dicha entidad se quieren preservar con el pasar del tiempo y mejorar continuamente para lograr satisfacer a sus clientes. BAC | Credomatic Network está comprometido con realizar las actividades de negocio siguiendo los más altos modelos de Calidad, legalidad, transparencia y justicia. Consciente de la enorme importancia de la integridad y ética en los negocios.

Como parte de la estrategia empresarial pactada en el año de 1999, se toma la decisión de estandarizar los procesos y sistemas de las operaciones regionales en las

entidades que emiten tarjetas de crédito como en la banca mediante la implementación y certificación del sistema de Calidad bajo el estándar de norma ISO 9001, para el año 2003 BAC | Credomatic Network permitió estandarizar la oferta de productos y servicios a los clientes a nivel centroamericano y la interconexión de los sistemas de todos los países , esto dio lugar a que se ofreciera una gama de productos y servicios con los mismos estándares de calidad en todo la región centroamericana. (BAC CREDOMATIC NETWORK , 2012)

Se detalla en la siguiente figura la Línea de tiempo del Sistema de Calidad ISO 9001 en BAC | Credomatic Network:

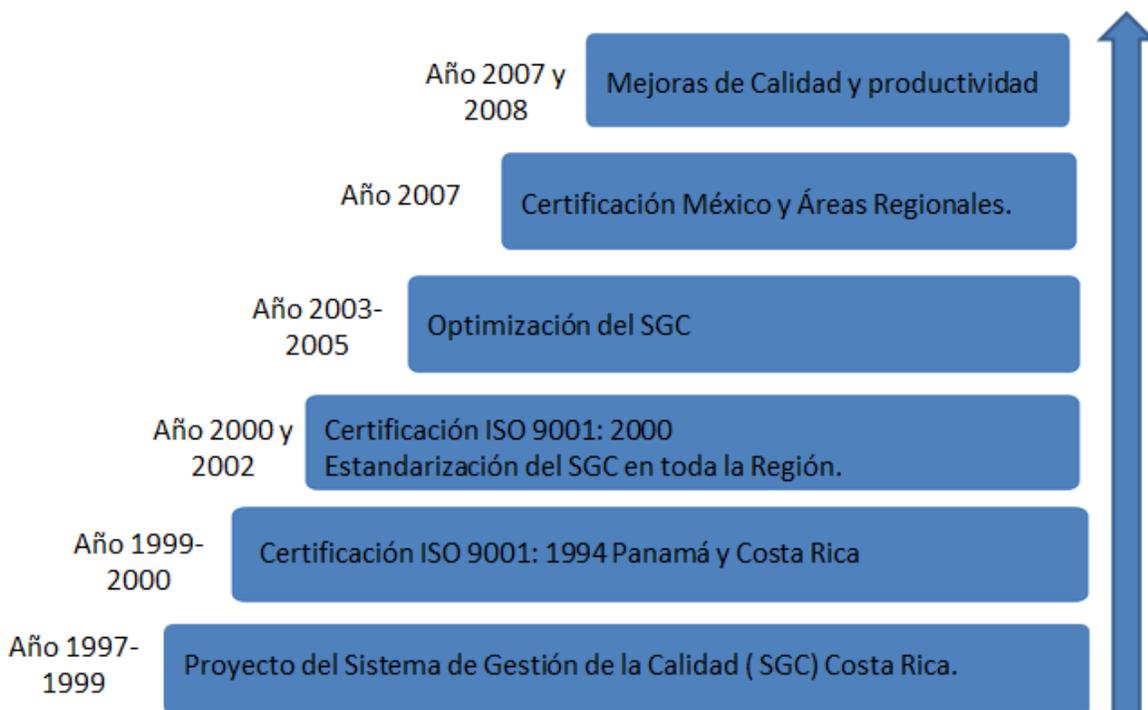


Figura 5, (BAC CREDOMATIC NETWORK, 2013)

Otro pilar importante que se desarrolla en conjunto con los Sistemas de Calidad en BAC | Credomatic Network, es la responsabilidad social corporativa (RSC) que se define como el compromiso que hemos asumido de constituir una empresa sostenible en el largo plazo, rentable, prudente en sus decisiones, estratégicamente dirigida y regida por los más altos valores éticos. Este compromiso con la sociedad surge de reconocer que nuestro quehacer empresarial produce impactos, positivos y negativos,

en la vida de las personas que se relacionan con nosotros, en las comunidades y en el medio ambiente.

Es por ello que en BAC|CREDOMATIC se ha diseñado una estrategia de negocios socialmente responsable con el fin de eliminar, minimizar o compensar los impactos negativos y, sobre todo, potenciar los muchos impactos positivos de nuestras actividades.

Estrategia Empresarial Regional: (Castegnaro, 2013, pág. 1) “Nos comprometemos a gestionar nuestro negocio de forma responsable y desarrollar iniciativas que aprovechen nuestros conocimientos y fortalezas, para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, colaboradores y proveedores; y contribuir al desarrollo sostenible de las sociedades donde operamos.”

Como consecuencia de esta nueva forma de hacer negocio también en BAC | Credomatic Network se plantearon los siguientes objetivos:

- Promover Movilidad Social.
- Atraer nuevos clientes.
- Aumento en Capital Social.
- Disminuir el impacto ambiental.
- Contribuir al desarrollo regional. (BAC CREDOMATIC NETWORK, 2013)

2.5.3.1 Aporte Al Desarrollo Económico De BAC | Credomatic Network

El estado de Resultados de valor generado, valor distribuido y valor retenido, muestra en las cifras la riqueza económica generada durante el periodo 2011-2012 y como la mayor parte de esta riqueza es repartida entre nuestros principales grupos de Interés.

RED FINANCIERA BAC | CREDOMATIC
 Valor Económico Generado, Distribuido y Retenido (millones US\$), 2011-2012
 Fuente: Dirección Regional de Finanzas

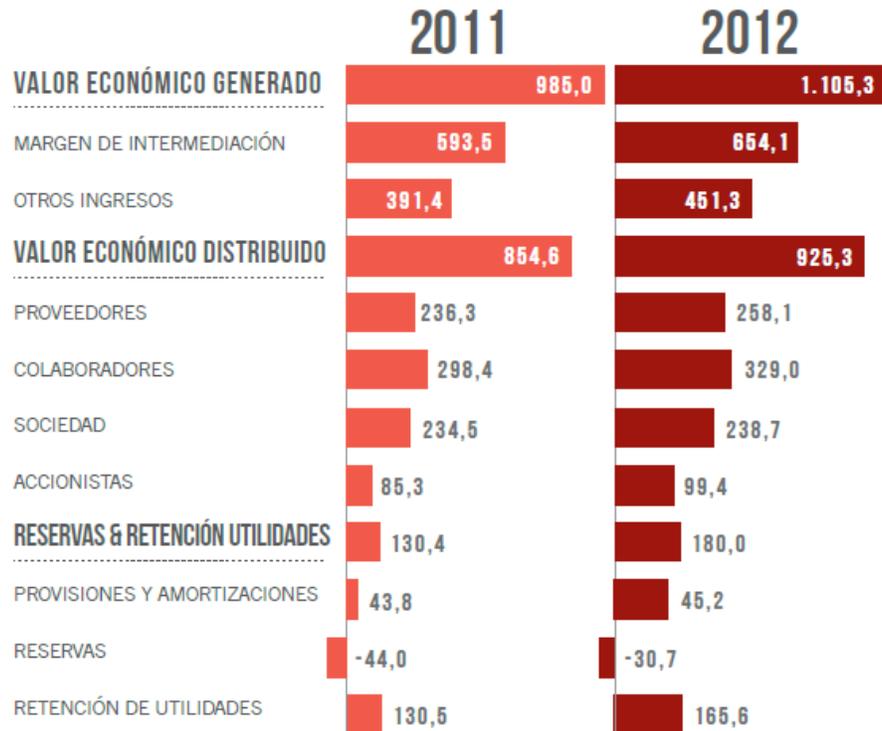


Figura 6, (BAC, 2012)

2.5.3.2 Cronología Del Crecimiento De BAC | Credomatic Network

Los inicios de la institución BAC Credomatic son a mediados de siglo, cuando en el año de 1952 se fundó el banco de América de Nicaragua, luego en los años de los setenta se realizó una incursión en el negocio de la tarjetas de crédito y de esta manera es como se crea lo que conocemos como CREDOMATIC, para el año de 1980 el grupo incursiona en el mercado de Costa Rica, luego en la década de los noventa el banco se expandió con la apertura de Credomatic a nivel centroamericano en el año 2004 las operaciones se expande a México y oficinas de negocio son abiertas en dicho país, para el año 2005 ocurre una de las fusiones más importantes que ha sufrido la institución y es la alianza estratégica con *General Electrical Consumer Finance* (Adquiriendo el 49.99 % de las acciones).

A partir del año 2006, como consecuencia de la integración de negocios entre BAC | Credomatic Network y GE se dio el crecimiento de BAC | Credomatic Network, en el

año 2007 se compran varias instituciones bancarias en los siguientes países, Adquisición de Bamer Honduras, Propemi (El Salvador) y Corporación financiera Miravalles (Costa Rica), para el año 2009 *General Electric Constumer Finance*, aumento su participación de capital al 75%, para diciembre del año 2010, el Grupo Aval de Colombia realiza la adquisición de la red Financiera BAC | Credomatic manteniendo su marca, a raíz de todos estos cambios en el transcurso de los años se ha convertido en una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y creatividad. (BAC CREDOMATIC NETWORK, 2013)

CAPITULO III. METODOLOGÍA

A continuación se pretende dar conocer el bosquejo de la investigación, incluyendo los métodos de investigación, el diseño del mismo, su enfoque específico, unidad de análisis, el muestreo correspondiente a la investigación, las técnicas e instrumentos a aplicar, las fuentes de información pertinentes para el desarrollo de dicha metodología, por lo que lo anteriormente mencionado permitirá esquematizar la manera en que se recabara y analizara la información necesaria para sustentar el estudio de las variables de la investigación.

El alcance de la investigación se refiere a la perspectiva y delimitación que se le dará a la investigación, la cual será de vital importancia para posteriormente poder definir la estrategia de la investigación. El presente estudio pretende dar a conocer la relación existente entre un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 en BAC Credomatic Honduras y como esta certificación ha podido fortalecer la operación a haciendo más eficientes los procesos, aumentando su eficacia y productividad, reduciendo costos y finalmente impactando positivamente en la rentabilidad del negocio.

3.1 ENFOQUE Y METODO

El enfoque de una investigación permite representar de qué manera se abordará el tema de estudio, el enfoque que se aplicó en la investigación es de carácter cualitativo. En este tipo de enfoque se utilizará recolección de información sin una base numérica en que se incluye una variedad de conceptos, técnicas y visiones.

Algunas de las características que representan a la investigación en curso son: entrevistas de profundidad que se utilizaran para poder indagar sobre el tema desde el punto de vista de los expertos en el tema y quienes interactúan diariamente con el objeto de estudio, los datos provenientes de la recolección e indagación de la base de datos de estados financieros , cabe resaltar que por el tipo de investigación, de carácter cualitativa, no se utilizaran estos valores numéricos con el fin de manipular la información y poder presentar posteriormente tendencias de comportamiento,

proyecciones numéricas y/o estadísticas o bien comprobación de teóricas, es decir el enfoque cualitativo permite poder estudiar la información sin manipulación de los datos, pudiendo relacionar los indicadores financieros de BAC | CREDOMATIC HONDURAS junto con la operación misma del sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 y la percepción que tienen los colaboradores de dicha empresa en relación a las variables de investigación a través de la ficha de observación.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez definido que el estudio tiene un enfoque cualitativo, es preciso definir cuál será el diseño de la investigación, para este propósito se muestra a continuación el diagrama de la metodología de investigación a utilizar. En él se podrá visualizar de manera gráfica los componentes de la metodología de dicha investigación, pudiendo identificar la secuencia de las actividades a desarrollar y la metodología a utilizar.

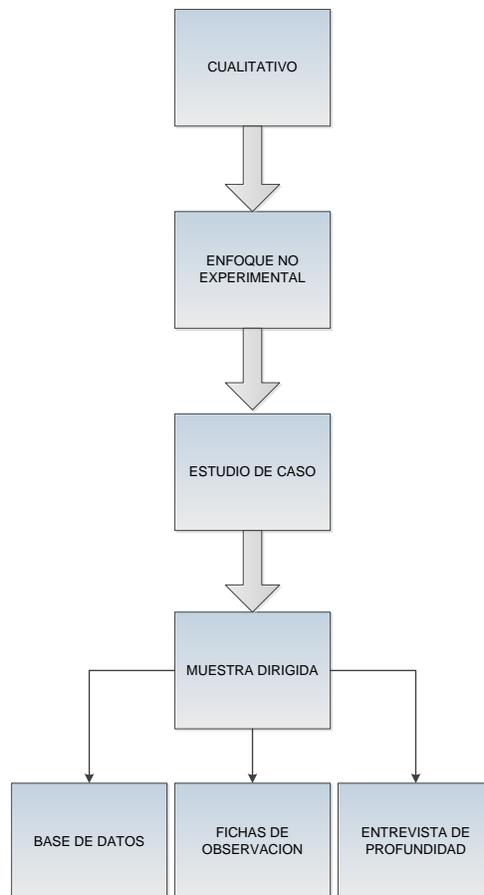


Figura 7, Diagrama de la metodología de investigación.

El diseño de la investigación se desarrollará de la manera en que las preguntas de investigación serán respondidas, en otras palabras, poder cubrir los objetivos fijados. Por lo que es preciso desarrollar una estrategia de investigación. El diseño de investigación de este estudio será de tipo no experimental observando el objeto de estudio tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, sin generar algún tipo de inferencia o manipulación de las variables de investigación.

El enfoque cualitativo mencionado anteriormente es orientado hacia el estudio de caso, ya que se pretende analizar una entidad bancaria, en este caso BAC | CREDOMATIC HONDURAS, poder responder en relación al planteamiento del problema, validar o descartar hipótesis y finalmente dar a conocer como los indicadores bancarios de esta entidad han podido ser más rentables al haber implementado y certificado sus procesos bajo una normativa ISO 9001:2008 obedeciendo una tendencia que fue impulsada por movimiento estratégico de la corporación a nivel regional centroamericano.

La metodología del estudio de caso, particularmente en BAC | CREDOMATIC HONDURAS se centrará en el fenómeno de como la certificación y el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad, una vez que ha madurado dicho sistema, ha beneficiado la gestión de los procesos bancarios incrementando la rentabilidad, de esta manera el estudio pretende identificar estos límites que, por la naturaleza del caso no están claramente definidos, entre dicha certificación y el incremento en la rentabilidad de la entidad bancaria. La entrevista de profundidad y la ficha de observación podrán vincular estas variables de investigación desde una perspectiva descriptiva sustentando los hallazgos encontrados.

Es preciso generar un esquema de estudio para la investigación a desarrollar, pudiendo de esta manera fundar de objetividad y validez al estudio de caso. Para efectos de esta investigación en particular se realizará de la siguiente manera: análisis financiero, en el cual se analizara los indicadores financieros mencionados en el Capítulo II, el análisis e interpretación de las entrevistas a realizar a los expertos relacionados con el tema de investigación y la ficha de observación que pretende ejemplificar de manera clara como

el sistema de gestión de la calidad está siendo correctamente utilizado en BAC Credomatic Honduras. Cabe resaltar que esta ficha de observación se realizara de manera aleatoria a un grupo de 20 colaboradores de Cuatro agencias, las cuales, incluyendo la ubicación y nombre de éstos colaboradores, se debe de mantener en el anonimato por indicaciones del personal directivo de BAC Credomatic Honduras.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Siendo esta esta investigación un estudio de caso, existen características intrínsecas de este tipo de metodologías de investigación que forman parte de todo el conjunto de actividades a desarrollar durante la realización de tema; una de ellas es que no obedece los constructos estadísticos en relación a la selección de una población y una muestra, por lo que a continuación se define lo que representa la población y muestra de esta investigación.

BAC | CREDOMATIC HONDURAS, formara parte de lo que se denominara como la población, es decir los empleados de este banco comercial, basándose en la premisa que el sistema de Gestión de la Calidad de dicha entidad abarca todos y cada uno de los rubros del negocio, cada individuo dentro de la organización tiene contacto con los proceso definidos dentro del manual de calidad, por lo que ellos tiene una interacción constante con el objeto de estudio. En el año 2011 BAC | CREDOMATIC HONDURAS cuenta con 3104 empleados.

En relación a la muestra de dicho caso de estudio y como se mencionó anteriormente, no obedecen las metodologías estadísticas para la selección de la muestra en la que se aplicará el instrumento de investigación, la selección de la muestra dirigida dependerá de la determinación de los casos que, para el investigador sean críticos para el entendimiento y comprobación de las preguntas de investigación y en las que se puedan valorar las teorías existentes o en desarrollo. Esta investigación en particular es un estudio de un caso éxito de como un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en la norma ISO 9001:2008 ha podido incrementar la rentabilidad de BAC Credomatic Honduras.

Al mencionar que la muestra será determinada de manera dirigida, se pretende obtener las vivencias y experiencias de los individuos involucrados en la gestión de las preguntas de investigación y el objeto de estudio, no se busca que, una vez analizados los datos y la información recabada, que el lector pueda repetir la misma situación, circunstancias y modelos en la manera en que BAC | CREDOMATIC HONDURAS lo hizo, sino se pretende resaltar de manera meritoria la lógica empleada en el análisis y como éste puede ser utilizado como ejemplo de un caso de éxito para la banca comercial hondureña y puedan tomar de ejemplo que un modelo de Gestión de la Calidad ISO 9001 correctamente implementado y robusto, puede alcanzar en términos financieros y de rentabilidad índices considerables de crecimiento.

La muestra dirigida, será formada por expertos en el tema e individuos con interacción predominante con el objeto de estudio y en quienes se aplicara el instrumento de investigación (entrevista de profundidad). Estos individuos serán la Gerente de Productividad y Calidad (Representante de la Dirección ante un ente certificador), Jefe de Productividad y Jefe de Calidad.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA

Para este caso de estudio, la unidad de análisis es el Banco Comercial BAC | CREDOMATIC HONDURAS, con presencia de agencias, Rapibancos, Autobancos a nivel nacional, ofreciendo los procesos bancarios agrupados en las siguientes categorías Banca Corporativa, Banca Personal, Banca Electrónica y servicio en comercio de afiliados, siendo esta la primera entidad Bancaria en Honduras en adoptar un sistema de Gestión de la calidad y contar con la certificación de calidad bajo la norma ISO 9001, esta decisión fue tomada como una estrategia empresarial por parte del Grupo Financiero BAC | CREDOMATIC NETWORK a nivel regional. Por lo tanto la unidad de respuesta es la eficiencia de los procesos bancarios certificados bajo la norma ISO 9001 resultado de la mejora continua de los procesos y la manera de cómo esto impacta directamente en la rentabilidad de la empresa.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

El instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar datos e información sobre las variables, manera en que se recolectarán los datos observados o investigados referentes a las variables a medir. Los instrumentos de medición que se aplicarán para llevar a cabo la investigación son: la recopilación de Base de datos desde un enfoque cualitativo, se aplicará una entrevista de profundidad a los Directivos y colaboradores de BAC| CREDOMATIC HONDURAS, la cual será conducida por los investigadores y finalmente se desarrollara una ficha de observación que pretenderá observa cómo los empleados tienen interacción con los procesos definidos dentro del manual de calidad de SGC y como se evidencia que el sistema de gestión de la calidad ha permitido fortalecer los procesos bancarios de BAC Credomatic Honduras.

Se utilizaron para obtener la información relevante sobre la implementación y certificación del sistema de calidad ISO 9001, en BAC | CREDOMATIC HONDURAS, todos la información relacionada a la procesos de certificación, los indicadores del SGC e indicadores financieros de dicha entidad bancaria, de igual manera también se utilizaron las base de datos de las entidades gubernamentales como ser la comisión Nacional de Banca y Seguros, Banco Central de Honduras donde se recopila la información financiera de la entidad bancaria a partir del año de 1999 hasta Julio del 2013.

Para los fines de esta investigación, es necesario obtener información lo más precisa y fidedigna posible, por lo que se ha definido que recopilación de datos será recibida directamente de la institución bancaria, la entrevista serán efectuadas a Gerentes y Jefes de área de dicha entidad, quienes son los que administran de manera directa el desarrollo y cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad y como este impacta en la rentabilidad de la institución.

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

En este proceso de investigación se detallan las fuentes de información primaria y secundaria que serán utilizadas en el estudio de Caso

3.6.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS

Las fuentes de información primarias que se utilizaran en esta investigación serán las siguientes:

- Memorias del Grupo Financiero BAC | CREDOMATIC NETWORK años 2008, 2009 y 2010.
- Reporte de Sostenibilidad del Grupo Financiero BAC | CREDOMATIC NETWORK año 2011 y 2012.
- Pagina Web de BAC CREDOMATIC NETWORK.
- Manual del sistema de Calidad BAC | CREDOMATIC HONDURAS.
- Entrevistas con Ejecutivos de BAC | CREDOMATIC HONDURAS.
- Libros relacionados con el tema de Sistema de calidad ISO 9001.
- Libros relacionados con el tema de Rentabilidad.
- Artículos de Rentabilidad en las entidades financieras.

3.6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS

Las fuentes de información primarias que se utilizaran en esta investigación serán las siguientes:

- Estados de Resultados, balance General e Indicadores financieros del Comisión nacional de Banca y Seguros (CNBS).
- Sitio Web de otras instituciones bancarias comerciales en Honduras.
- Manual Redacción de Tesis de Posta grado UNITEC.
- Sitios Web de entidades Bancarias a nivel mundial Certificadas ISO 9001.
- Memorias BAC.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se pretende comprobar la hipótesis planteada y dar respuesta a las preguntas de investigación definidas en el Capítulo I en relación a como el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 ha permitido hacer más eficientes los procesos de BAC | CREDOMATIC HONDURAS, generando a su vez un incremento en las utilidades, un impacto positivo en la rentabilidad y un incremento en la satisfacción de los clientes de la entidad bancaria.

4.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS FINANCIEROS DE BAC CREDOMATIC HONDURAS

En el capítulo II Marco Teórico se expusieron algunos de los métodos más reconocidos al momento de evaluar la actividad financiera y económica de una entidad bancaria, sin embargo como se mencionó anteriormente existen varias maneras de poder definir la rentabilidad de una empresa; para efectos de esta investigación se utilizarán los siguientes métodos: análisis de las utilidades generadas, la evaluación de la rentabilidad sobre patrimonio (ROE) y Rentabilidad sobre activos (ROA), Gestión y Eficiencia (Gastos de administración / Activos productivos promedio y Gastos personal / utilidad Bruta) el crecimiento de los activos totales y finalmente la solvencia de adecuación de capital (Recursos propios / Activos Ponderados) de BAC | CREDOMATIC HONDURAS.

Cabe resaltar que estos indicadores, ampliados en el marco teórico con respecto a su conceptualización y aplicabilidad, fueron vistos y analizados bajo un filtro en la línea de tiempo en que se recolectó la información. Este filtro fue el tiempo de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 y el momento en el que este sistema llegó a consolidarse y ser robustecido. Este tiempo fue aproximadamente entre los años 2004 – 2008, cuatro años en los cuales una vez certificado el banco, fue optimizando sus procesos con el fin de poder incrementar su productividad y reflejarse un incremento en la rentabilidad. Este periodo de consolidación de Sistema de Gestión

puede verse de manera gráfica en la figura # 5 en la cual se muestra la línea de tiempo del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en BAC Credomatic Network.

El análisis de las utilidades se realizó utilizando la información recolectada de la Comisión Nacional de Banca y Seguros correspondiente a los años 2001 al 2012. Como se amplió un poco más en el marco teórico, este indicador brinda un amplio panorama de cuál ha sido el desempeño de una entidad, en este caso de BAC | CREDOMATIC HONDURAS, son la generación de unidades monetarias que se registran al finalizar un periodo; es por ello que pueden ser interpretadas como un valor del crecimiento institucional que ha tenido la entidad bancaria.

A continuación se presenta el gráfico de los valores de utilidades anuales por el periodo de tiempo analizado. De igual manera se procederá a brindar una interpretación de lo expuesto en dicho gráfico en relación al filtro anteriormente mencionado.

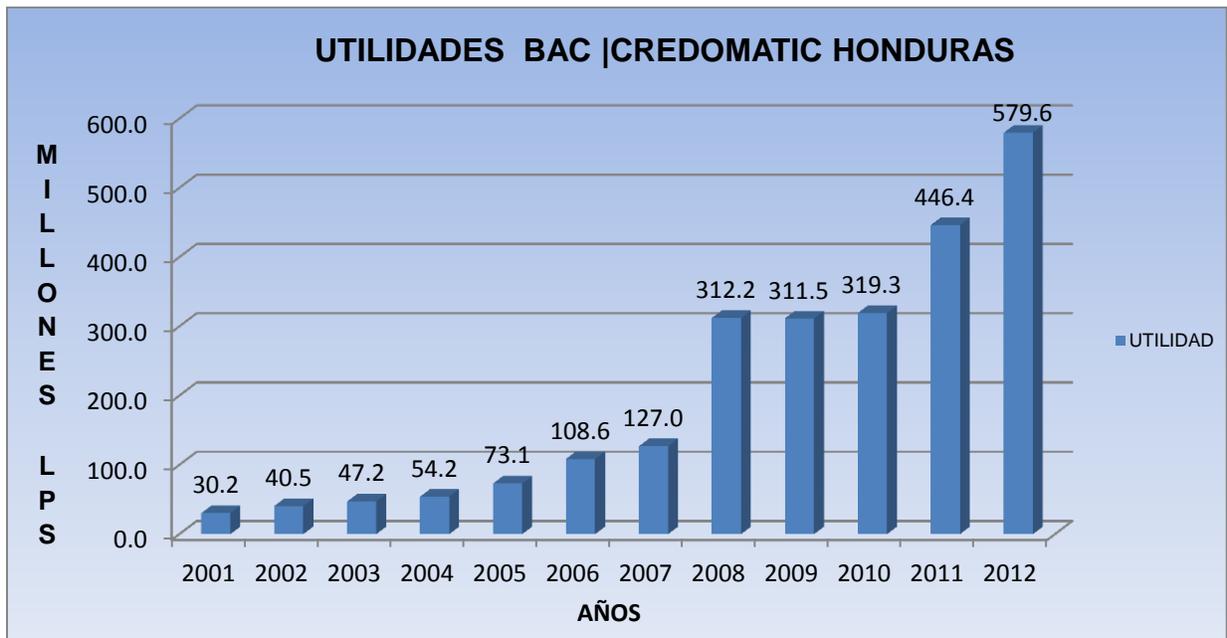


Figura 8, Utilidades, BAC | CREDOMATIC HONDURAS 2001-2012

Fuente: (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2012)

Por medio del gráfico se puede visualizar el alza que ha tenido BAC | CREDOMATIC HONDURAS desde el año 2001 hasta el 2012. Como se comentaba anteriormente, el

alza entre los años 2004 y 2008 fue sustancial, incrementando sus utilidades de 54.2 a 127, más de un 142%, incremento aproximadamente un 34% por año en esos cuatro años. En enfoque de este análisis nos es exponer específicamente los puntos en los cuales el SGC puntualmente hizo que este incremento en las utilidades tuviese este comportamiento, sin embargo es perfectamente atribuible el hecho que el sistema operacional de la entidad es evidentemente eficiente, haciendo que su productividad se incremente pudiendo de esta manera adjudicarle en gran medida esta alza en las utilidades a la manera en que los controles y herramientas del SGC han sido administrados.

Posterior a este indicador, se analizó es el Rendimiento sobre el patrimonio o (ROE), denominada de esta manera ya que mide el nivel de retorno que sobre los capitales invertidos reciben los accionistas de la entidad financiera. Este indicador permite a los directivos poder medir que tan eficiente ha sido el manejo de patrimonio de los accionistas de la compañía con el fin de poder generar utilidades a los mismos. Este indicador se considera razonable o atractivo para los accionistas de la entidad financiera cuando el nivel mínimo del ROE es equivalente a la tasa de inflación del país.

Al relacionar este indicador con el Sistema de Gestión de la Calidad puede verse adjudicado la eficiencia de la mejora continua del proceso de la administración de la cartera de servicios de banca personal y comercial, logrando con esto el sistema de gestión de la calidad una administración conservadora del riesgo, es decir que esto protege el patrimonio de los accionistas y fortalece la sostenibilidad del negocio brindando confianza para que los inversionistas y accionistas puedan reinvertir en la empresa.

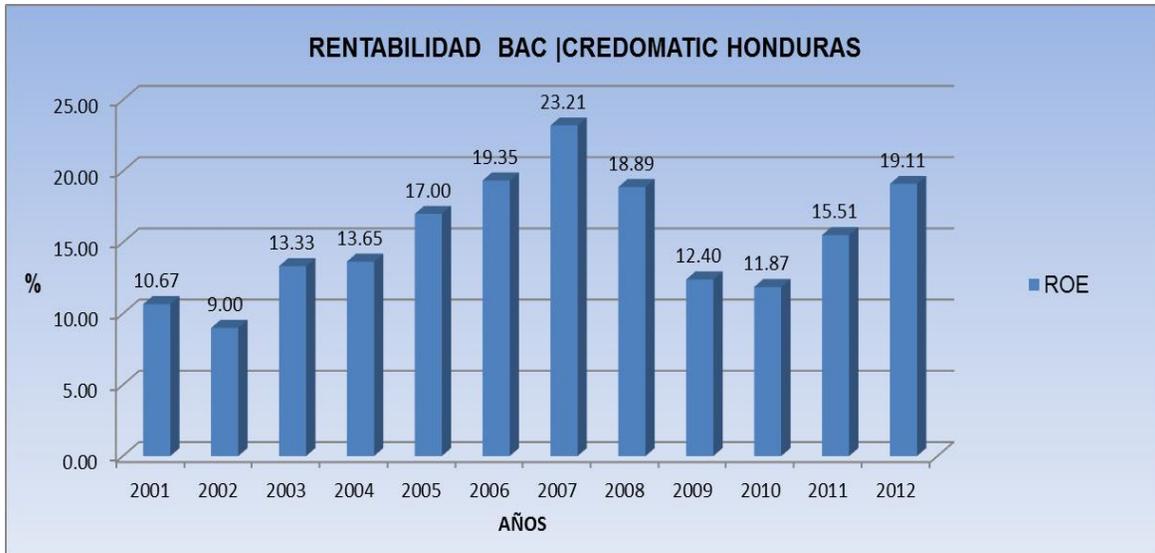


Figura 9, ROE BAC | CREDOMATIC HONDURAS 2001-2012

Fuente: (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2012)

La gráfica muestra el alza que ha tenido en BAC | CREDOMATIC HONDURAS el ROE, desde el año 2002 se puede visualizar el crecimiento continuo alcanzado hasta el año 2007 logrando su mayor porcentaje del 23.21%, luego se presentó una caída en el indicador ROE en el periodo comprendido en el 2008 al 2010, debido a la crisis económica y problemas políticos internos sucedidos en dicho periodo, para el año 2011 y 2012 se volvió a incrementar alcanzando un nivel de 19.11%.

Se analizó el Rendimiento sobre los Activos o rentabilidad económica (ROA), denominada de esta manera ya que mide que tan rentable es una entidad en relación a sus activos o los recursos que esta maneja o controla. Este indicador permite a los inversionistas o a los directivos poder medir que tan eficiente ha sido el manejo de los recursos de la compañía con el fin de poder generar utilidades a la misma. Al relacionar este indicador con el Sistema de Gestión de la Calidad puede verse adjudicado la eficiencia con que los procesos bancarios han sido administrados una vez que el SGC alcanzo a ser robusto.

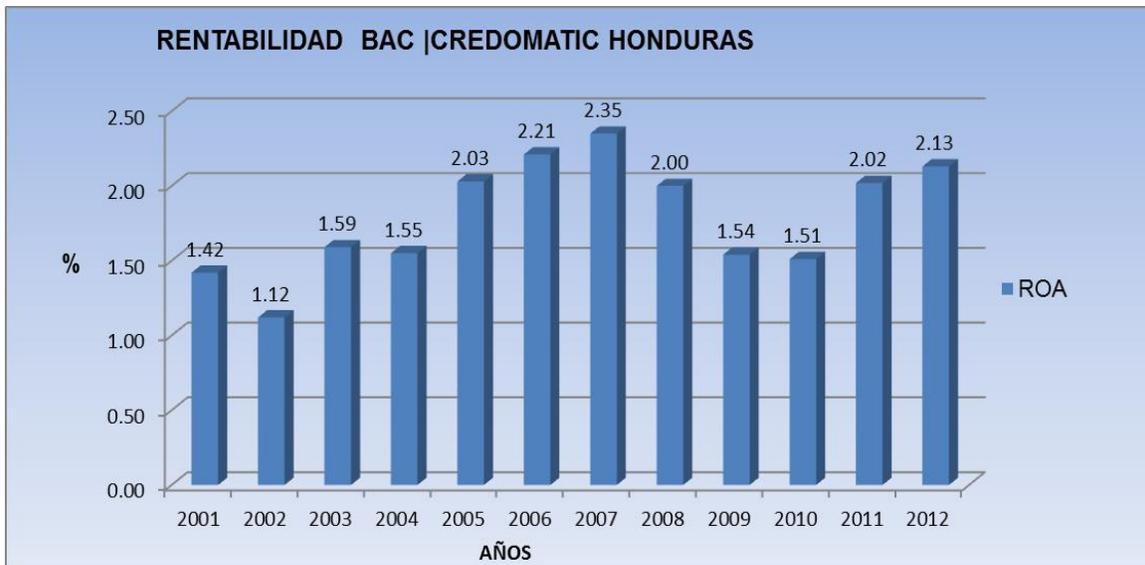


Figura 10, ROA BAC | CREDOMATIC HONDURAS 2001-2012

Fuente: (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2012)

Como se observa en la Figura # 10, observamos el crecimiento que presenta dicho indicador a partir del año 2003 cuando ya se cuenta con un sistema de calidad ISO 9001, en dicha institución financiera, en los años de la optimización del sistema en los años 2004-2007 se observa como el ROA continua ascendiendo alcanzando su mayor nivel en el año 2007 un ROA de: 2.35 en los años 2009 al 2010 se vieron afectados debido a las crisis mundial y a los problemas de la crisis política sucedida en el país, ocasionando una baja en el ROA, para los años 2011 y 2012 el ROA vuelve a tener un re-apunte de 2.02 y 2.13.

La gestión y eficiencia operativa de los empleados de BAC | CREDOMATIC HONDURAS, puede generarse por el control, la confiabilidad, rapidez, la mejora de los procesos el nivel de involucramiento de la gerencia y los altos directivos dentro del SGC, es así como los mismo empleados son estimulados a seguir políticas y estándares de trabajo ya establecidos y probados que generan altos grados de satisfacción al cliente, tanto interno como externo, siendo este un beneficio sustancial al momento de analizar la gestión y eficiencia de la entidad en relación al SGC.

Otra manera de hacer relación con la Gestión y la eficiencia es la disminución de quejas y “no conformes” y mejora continua de los procesos bancarios en los cuales el mismo

SGC hace que las quejas o requerimientos de los clientes en relación tiempos de espera para una resolución de una situación sean lo más bajo posibles y de acuerdo a sus necesidades. En la medida en que estas situaciones son mitigadas, los costos por reprocesos o trabajos extras en situaciones mal gestionadas son disminuidas incrementa la liquidez y la disponibilidad de los recursos exponiéndose de esta manera un incremento en estas mencionadas Utilidades netas del periodo.



Figura 11, Gestión y Eficiencia (Gastos de administración / Activos productivos promedio) BAC | CREDOMATIC HONDURAS 2001-2012

Fuente: (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2012)

Debido a la implementación del SGC, se logró disminuir el indicador de Gestión y eficiencia para el año 2002, anterior a estos años los porcentajes tenían un valor de 477.26 % y 226.83 % los cuales son considerados altos, luego de la estandarización de los procesos del sistema de Gestión en BAC | CREDOMATIC HONDURAS, se observa como los valores comienzan a disminuir en el periodo de tiempo del año 2002 al 2012 solo teniendo una alza en el año 2009 generado por la crisis económica mundial.

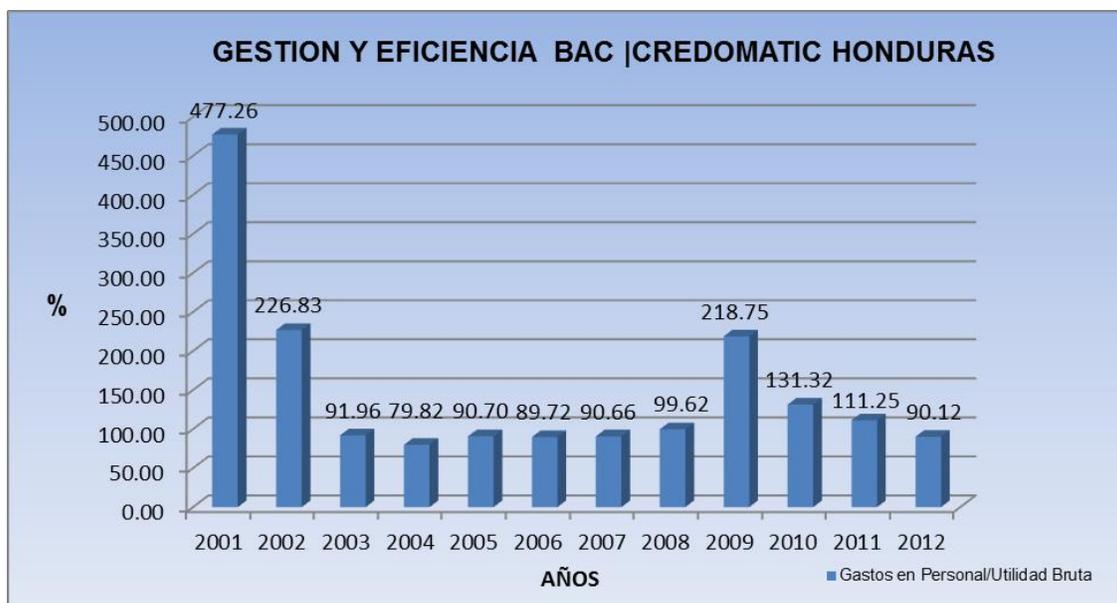


Figura 12, Gestión y Eficiencia (Gastos en personal / Utilidad Bruta) BAC | CREDOMATIC HONDURAS 2001-2012

Fuente: (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2012)

La grafica #12 muestra cómo ha sido gestionada la eficiencia operacional en relación la utilidad bruta, es decir cuánto gasto ha tenido el personal del banco y su modo de comparación entre la utilidad. Este es un factor que puede ser determinante al momento de medir que tan eficiente son los colaboradores, como han aplicado las herramientas del sistema de gestión de la calidad frente a sus operaciones de sus rutinas, como han podido reducir costos de operación por disminución de errores, reprocesos y otros aspectos relacionados directamente con las actividades del día a día. Es aquí donde el Sistema de Gestión puede llegar a tener un impacto significativo en el desempeño de una entidad bancaria que a su vez es reflejado en las utilidades. Entre los años de 2004 al 2008, que es cuando el sistema de gestión de BAC | CREDOMATIC HONDURAS alcanza índices de solidez significativos es cuando este ratio tendió a tener los valores más bajos, luego la crisis económica de los años 2008 y 2009 afectó negativamente a dicha gestión, sin embargo cuando el mercado se comenzó a mejorar, el índice de gestión y eficiencia comenzó a reducirse nuevamente.

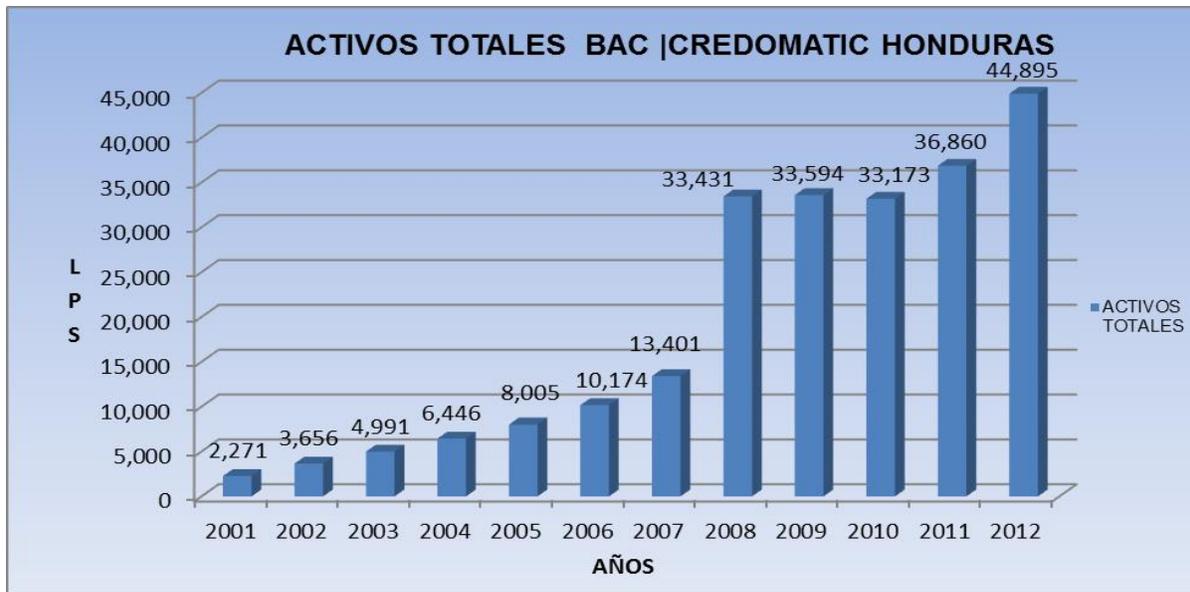


Figura 13, Activos Totales BAC | CREDOMATIC HONDURAS 2001-2012

Fuente: (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2012)

Otro indicador de suma importancia analizado es el número de activos totales con los que cuenta BAC CREDOMATIC HONDURAS desde el año 2001 al año 2012, como se observa en la Figura 13, el continuo crecimiento de los activos totales de la institución BAC CREDOMATIC HONDURAS, ha dicho generar un precedente en el tipo de administración que el grupo ha tenido. Cabe resaltar que el incremento de activos puede ser generado por varios aspectos tanto intrínsecos como externos al proceso del Sistema de Gestión de la calidad sin embargo el propósito de presentar esta grafica es poder evidenciar que la entidad bancaria ha ido incrementando sus activos a medida que el tiempo transcurre y que el SGC le permite fortalecer sus gestión teniendo la capacidad de poder estar preparado para responder frente a las amenazas de los competidores nacionales como regionales.

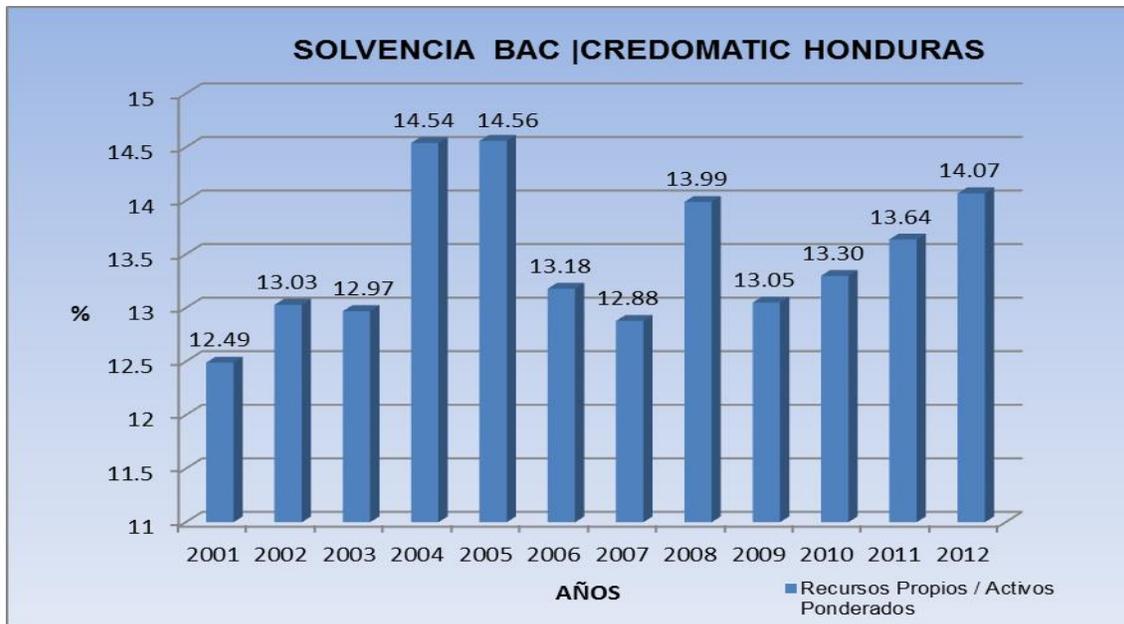


Figura 14, Solvencia y Adecuación de Capital (Recursos Propios / Activos Ponderados) BAC | CREDOMATIC HONDURAS 2001-2012

Fuente: (Comision Nacional de Bancos y Seguros, 2012)

La grafica #14 muestra el indicador de Solvencia y Adecuación de capital, es considerado uno de los indicadores más representativos al momento de hablar de la gestión de un banco comercial. Este muestra cómo ha enfrentado los riesgos asumidos por la institución financiera y define la capacidad de los componentes de capital para absorber las perdidas por dichos riesgos. Es decir, se consideran importante para esta investigación desde el punto de vista que no era congruente hablar de que tan rentable ha sido una entidad sin hablar si tiene liquidez, es decir si su indicador de solvencia está bien.

Esta figura muestra como BAC Credomatic Honduras a partir del año 2008 tiene un incremento en su solvencia en una tendencia línea ascendente. Como se mencionó anteriormente, el SGC llego a una etapa de mejoramiento de su calidad y productividad a partir de los años 2007 y 2008, es allí donde es visible mediante la gráfica el comienzo de incremento lineal de su solvencia, pudiendo de manera intrínseca atribuirlo al Sistema de Gestión de la Calidad.

4.2 ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

A continuación se muestran la interpretación de las entrevistas realizadas a los expertos en relación al objeto de estudio, quienes en sus propias palabras les dieron respuesta a las interrogantes que permiten poder cumplir con el objetivo del estudio y las cuales dan respuesta a las preguntas de investigación. Cabe resaltar que las entrevistas fueron transcritas de manera textual y se manifiesta explícitamente la percepción de los ejecutivos desde su propio punto de vista. Estas entrevistas están totalmente detalladas en el anexo # 1.

En el Capítulo III se mencionó que se realizarían entrevistas a expertos en el tema y que tienen relación directa con el sistema de gestión de calidad de BAC CREDOMATIC HONDURAS; a continuación se mencionan los nombres y algunas generalidades de los ejecutivos entrevistados.

Entrevista #1

Nombre: **Miriam Caballero Leiva**

Cargo: **Gerente de productividad y Calidad de BAC | CREDOMATIC HONDURAS.**

Profesión: **Lic. Administración de Empresas.**

Tiempo de laborar: **15 Años.**

Descripción del cargo: **Administración de la gerencia de Calidad.**

Entrevista #2

Nombre: **Mariana Martínez**

Cargo: **Jefe de Productividad**

Profesión: **Ingeniera Industrial**

Tiempo de laborar: **Nueve años**

Descripción del cargo: **Proyectos de Mejora continua (Lean y seis Sigma)**

Entrevista #3

Nombre: **Brenda Morales**

Cargo: **Jefe de Calidad**

Profesión: **Ingeniera Industrial**

Tiempo de laborar: **Siete Años.**

Descripción del cargo: **Administración del Sistema Gestión de la calidad**

Con el propósito de describir e interpretar lo que los expertos mencionaron dando respuesta a la entrevista, se desarrolló un análisis FODA, pudiendo esquematizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Sistema de Certificación ISO 9001 y como este ha influido en el rendimiento, rentabilidad, satisfacción a los clientes y crecimiento de BAC CREOMATIC HONDURAS.

4.2.1 ANÁLISIS FODA

Mediante la metodología de análisis FODA se pretende identificar y analizar de manera puntual el punto de vista de los entrevistados enfocado desde dos vías, en la parte interna del negocio, detallando las partes positivas y negativas del SGC, es aquí donde se muestran las Fortalezas y Debilidades, respectivamente y el otro enfoque es hacia lo externo, exponiendo de igual manera las partes positivas y negativas detalladas por las Oportunidades y Amenazas. De igual manera se pretende exponer la estrategia genérica de la entidad bancaria y la estrategia propuesta para hacerle frente a las amenazas y debilidades que se han identificaron.

Fortalezas:

- F.1 BAC CREDOMATIC HONDURAS cuenta un sistema de gestión de la calidad robusto y estandarizado sirviendo como base para poder implementar otros sistemas y fortalecer la mejora continua de su operación.
- F.2 Diferenciación de roles, actividades y responsabilidades bien estructuradas y definidas.
- F.3 Los procesos bancarios están regidos de la misma manera en todas las demás sucursales a nivel nacional, es decir que existe una estandarización de los procesos y servicios.
- F.4 El Sistema de alianzas estratégicas que ha generado el banco a través del desarrollo adecuado del SGC.

- F.5 Confiabilidad y seguridad en relación a sus procesos y servicios, en el ámbito de la banca personal y en la banca empresarial.
- F.6 Alto grado de fidelidad por parte de los clientes.
- F.7 El crecimiento de BAC CREDOMATIC HONDURAS les permite poder expandirse como un banco con presencia Regional.

Oportunidades:

- O.1 Ser el único banco comercial que cuenta con un SGC implementado en toda su operatividad.
- O.2 La experiencia de BAC CREDOMATIC HONDURAS en relación a su SGC le permite crear alianzas estratégicas que a su vez le abre negocios en mercados emergentes y con mayor demanda de niveles de calidad altamente reconocidos.

Debilidades:

- D.1 Los procesos del SGC, el funcionamiento y las operaciones necesarias para la completa comprensión de dicho sistema puede llegarse a desvanecer y perder tanto la credibilidad como la funcionalidad entre los empleados. No es un sistema fácil de comprender ni de implementar, se necesitan alto grado de compromiso y de capacitación para poder desarrollar el sistema, siendo colabores altamente participativos y activos dentro de la operación.
- D.2 El alto costo del mantenimiento de la certificación.
- D.3 Los SGC tienden a ser engorrosos, documentales y procedimentales, si no son administrados adecuadamente, este puede ser un caso en los bancos comerciales con este tipo de gestión ya que los tramites necesitan varias autorizaciones y de largas horas de espera para poder solventar una situación.

Amenazas:

- A.1 Inseguridad Jurídica y ciudadana, puede mermar el crecimiento de la institución o disminuir el apoyo de los inversionistas.
- A. 2 Aumentos en costos de operación, debido por aumentos en costos, por ejemplos aumento de salarios mínimo, aumentos de transporte público, gasolina, entre otros, que afecten al indicador de gestión y eficiencia de las operaciones.

4.2.2 Factores Clave de Éxito

Calidad en el servicio al cliente

El servicio al cliente es fundamental en este rubro, ya que al brindar un servicio personalizado, estando a la disposición del cliente y enfocado en el hecho de que lo que se está manejando y/o manipulando son los recursos financieros de cada cliente. La mejor experiencia es la que cuenta, y esto es algo que solo teniendo a la disposición del cliente un servicio personalizado y de alta categoría lo puede dar. El desarrollo de una cultura de servicio al cliente genera ese deseo de pertenencia y de fidelidad creando lealtad a la entidad y generando una de las mejores maneras de publicitar su imagen, de “Boca en boca”.

Diversidad de los servicios / Innovación de productos

La amplia gama de productos y servicios ofrecidos por BAC | CREDOMATIC en toda la región es mejorada constantemente con el objetivo primordial de ofrecer a los clientes actuales y potenciales soluciones financieras de gran valor agregado para beneficio de los clientes a nivel local e internacional.

Tecnología / accesibilidad

BAC | CREDOMATIC continuamente está a la vanguardia de la innovación constante de productos y servicios de alta tecnología y seguridad tanto a nivel local como regional, convirtiendo a BAC | CREDOMATIC NETWORK en la institución financiera líder en ofrecer la plataforma tecnológica más robusta y segura para realizar todas las operaciones bancarias.

Excelencia

El compromiso con la excelencia se deriva de la misión del grupo BAC | CREDOMATIC NETWORK y la política de calidad donde resalte el obtener predilección y lealtad de los clientes, facilitándoles la vida, a través de la búsqueda de la excelencia y del mejoramiento continuo de nuestros productos y servicios.

Enfoque Unitario Regional

Fundamentados en la plataforma de calidad que se ha venido desarrollando en cada uno de los países, las empresas de BAC | CREDOMATIC NETWORK trabajan a partir del año 2001 con una orientación, organizándose regionalmente por procesos con un enfoque hacia la satisfacción continua del cliente. Esta forma de operar está basada en cuatro áreas estratégicas del negocio: Banca Personal, Banco Corporativa, Banca Electrónica y comercios afiliados. En este marco se busca como principal beneficio el contar con una organización orientada a considerar el istmo centroamericano como un solo mercado, a considerar los requerimientos de los clientes con una visión que va más allá de lo interno en cada organización.

4.2.3 Grupos de interés

Los accionistas:

- Incremento en el retorno de la inversión.
- Crecimiento y sostenibilidad de la empresa.
- Incremento del prestigio y en el valor de la marca.

Los empleados:

- Mejora de la eficiencia y Rendimiento.
- Capacitación y desarrollo Profesional.
- Estabilidad Laboral en la organización.

Los clientes:

- Fidelización de los clientes
- Mejora la imagen de la empresa frente a sus clientes.
- Mejor Reputación de la marca.

La sociedad

- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Sostenibilidad.
- Responsabilidad Social Empresarial.
- Desarrollar Relaciones con la comunidad.

4.2.4 Matriz FODA Cruzada

Matriz FODA Cruzada	Oportunidades	Amenazas
	<p>Fortalezas</p> <p>F1. BAC CREDOMATIC HONDURAS cuenta un sistema de gestión de la calidad robusto y estandarizado sirviendo como base para poder implementar otros sistemas y fortalecer la mejora continua de su operación.</p> <p>F2. Diferenciación de roles, actividades y responsabilidades bien estructuradas y definidas</p> <p>F3. Los procesos bancarios están regidos de la misma manera en todas las demás sucursales a nivel nacional, es decir que existe una estandarización de los procesos y servicios.</p> <p>F4. El Sistema de alianzas estratégicas que ha generado el banco a través del desarrollo adecuado del SGC</p> <p>F5. Confiabilidad y seguridad en relación a sus procesos y servicios, en el ámbito de la banca personal y en la banca empresarial.</p> <p>F6. Alto grado de fidelidad por parte de los clientes.</p> <p>F7. El crecimiento de BAC</p>	<p>O1. Ser el único banco comercial que cuenta con un SGC implementado en toda su operatividad.</p> <p>O2. La experiencia de BAC CREDOMATIC HONDURAS en relación a su SGC le permite crear alianzas estratégicas que a su vez le abre negocios en mercados emergentes y con mayor demanda de niveles de calidad altamente reconocidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar nuevos proyectos de mejora y/o sistemas de administración que puedan optimizar áreas específicas del banco. (F.1, F.3, O1) • Incursionar en nuevos mercados con el fin de poder explotar el potencial que tiene la entidad bancaria y utilizar esta misma para poder desarrollarse aún más en la región. (F4, O2, F7). • Genera un plan de desarrollo personalizado para los empleados de BAC utilizando la base estandarizada de sus procesos bancarios. (F3, O2) • Generar cuentas, productos y/o servicios específicos por áreas o rubros de clientes para desarrollar aún más la fidelidad de los mismos. (F5, F6,O1)

<p>CREDOMATIC HONDURAS les permite poder expandirse como un banco con presencia Regional.</p>		
<p>Debilidades</p> <p>D.1 Los procesos del SGC, el funcionamiento y las operaciones necesarias para la completa comprensión de dicho sistema, llega a desvanecer y perder tanto la credibilidad como la funcionalidad entre los empleados. No es un sistema fácil de comprender ni de implementar, se necesitan alto grado de compromiso y de capacitación para poder desarrollar el sistema, con colaboradores altamente participativos y activos dentro de la operación.</p> <p>D.2 El alto costo del mantenimiento de la certificación</p> <p>D.3 Los SGC tienden a ser engorrosos, documentales y procedimentales, si no son administrados adecuadamente esto puede suceder en los bancos comerciales ya que los tramites necesitan varias autorizaciones y de largas horas de espera para poder solventar una situación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear campañas de concientización y capacitación en relación al SGC con el fin de poder soportar el desarrollo de nuevos mercados y que el personal mismo pueda estar listo para enfrentarse a estos nuevos retos. (O2, D1) • Desarrollar una campaña de captación de clientes utilizando el SGC como una ventaja competitiva en relación a los demás banco que no cuentan con un SGC en toda su operación, esto permitirá poder hacerle frente a los costos de mantenimiento de dicho sistema a (D2, O1) • Exponer abiertamente la experiencia que tiene BAC en relación al SGC para dar a conocer la correcta administración del sistema y como este evita las largas horas de espera y soluciona con altos niveles de calidad. (O2 D3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en nuevos negocios le permitirá al banco poder diversificar su cartera de negocios , no solo a nivel nacional sino que regional pudiendo hacerle frente a los momentos en donde el mercado se vea afectado por la inseguridad y el alto costo de vida, mantenimiento del SGC y caídas en el mundo económico internacional (D1, D2, A1, A2)

4.2.5 Diagrama del Mapa Estratégico

A continuación se muestra el diagrama del mapa estratégico que se propone, mostrando la interacción de cada una de las rutas estratégicas y como estas se relacionan entre sí, uniendo cada una de ellas con la parte financiera, la satisfacción de los controles y procesos internos y el fortalecimiento de la capacidad operacional generando un constante aprendizaje y adquisición del conocimiento.

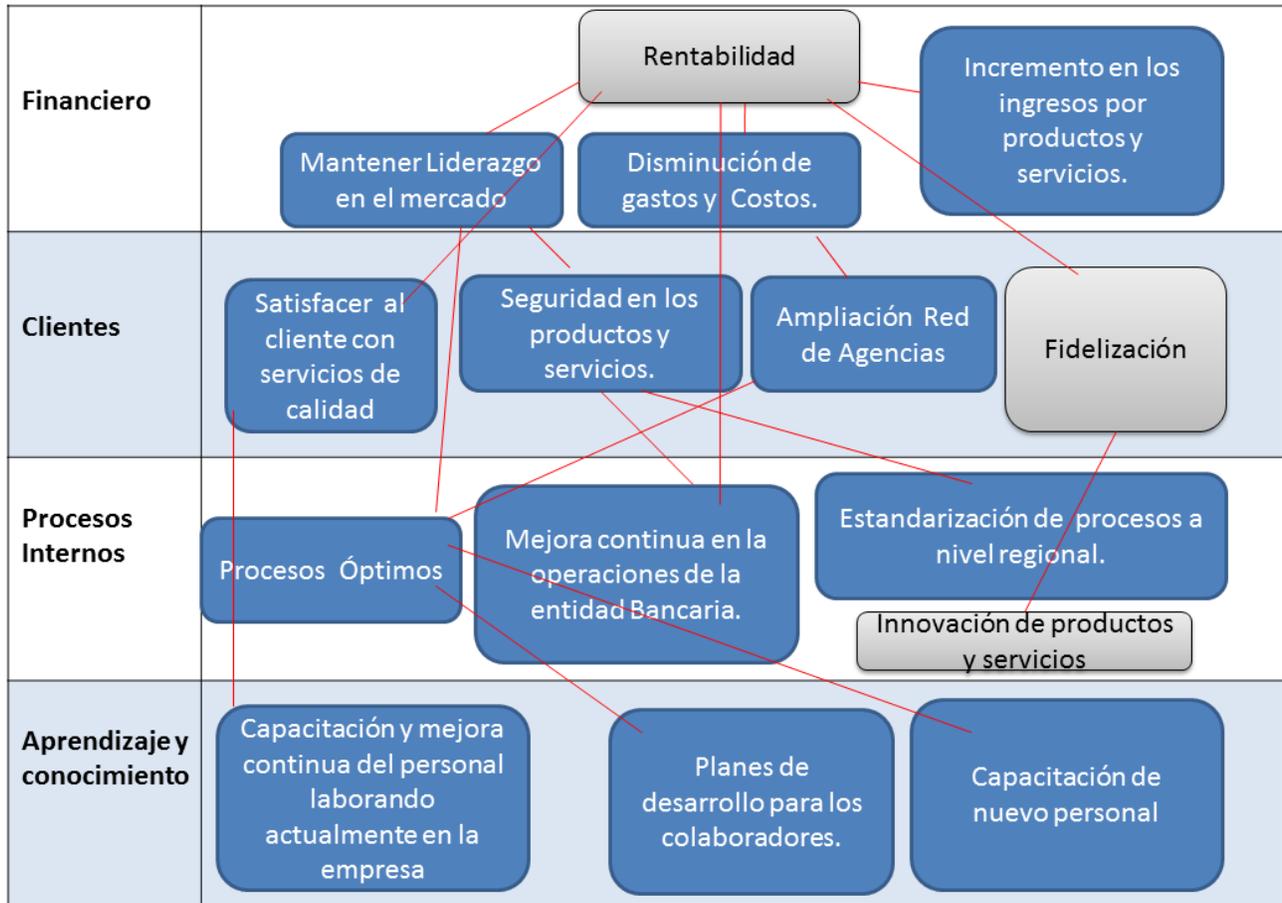


Figura 15, Diagrama del Mapa Estratégico.

4.3 FICHA DE OBSERVACIÓN

Las fichas de observación fueron desarrolladas, como se mencionó en el capítulo III, observando las actividades rutinarias colaboradores de BAC Credomatic Honduras de cuatro agencias en la cuales permitieron el acceso a dicha evaluación. Esta ficha de observación se realizó bajo el concepto de hacer una auditoria general del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 con el objetivo de validar que dicho sistema está siendo utilizado correctamente por los colaboradores de BAC Credomatic Honduras en sus diferentes niveles operacionales. Esta ficha de observación tiene como objetivo poder sustentar aún más el estudio y poder dar fe de la calidad del Sistema de Gestión y si este es lo suficientemente robusto para poder evidenciarse mediante una pequeña y breve auditoria.

En la sección de anexos se muestra la ficha de observación realizada al personal de cuatro agencias del banco; se observó a supervisores de cajeros, edecanes de servicio al cliente, cajeros y jefes de agencia. De igual manera se realizó esta observación con los mismos ejecutivos a quienes se les realizó la entrevista de profundidad. Cabe resaltar que el banco no permitió revelar el nombre de los colaboradores a quienes se les aplicó la ficha de observación, exceptuando los entrevistados, manteniéndolos en el anonimato y así poder guardar la confidencialidad de su personal y el de su Sistema de Gestión.

Se pudo observar que los colaboradores tienen conocimiento del Sistema de Gestión de la calidad, lo manejan, lo conocen, lo utilizan en sus procesos diarios, algunos de los colaboradores más que otros, según sus funciones y nivel jerárquico. De igual manera es preciso mencionar que el Sistema de Gestión de la Calidad se puede evidenciar mediante un trato hacia el cliente de manera estandarizada y estructurada, utilizando parámetros de control, supervisión, seguimiento y de respuesta ante las solicitudes de los clientes, siendo estas algunas de las características que han surgido de la correcta implementación del SGS ISO 9001. Otro de los aspectos que se pudo observar al momento de realizar las fichas de observación es que si bien es cierto que tiene toda la operación del banco bajo el SGC, sin embargo existen oportunidades de mejora que se expondrán en las recomendaciones.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez obtenido los resultados de los análisis de las bases de datos de los estados financieros históricos de BAC | CREDOMATIC HONDURAS, haber interpretado las entrevistas y evidenciado que el Sistema de Gestión de la Calidad está correctamente implementado y estandarizado en dicha organización, a continuación se plantean las conclusiones de la investigación y sus respectivas recomendaciones, en los casos que ameriten, relacionadas con las preguntas y objetivos de investigación

5.1 CONCLUSIONES

- La investigación ha permitido generar un concepto de la relación existente entre los procesos bancarios, un sistema de gestión de la calidad y la rentabilidad del negocio. Esta relación es afirmada por medio de dos grandes aspectos; el primer aspecto como el sistema de gestión de la calidad permite generar una base operacional, que en el caso de BAC | CREDOMATIC HONDURAS le ha permitido convertirse en una plataforma que catapulta con mayor facilidad los demás proyectos y sistemas que se han implementado y se seguirán implementando en dicho banco.

Y segundo aspecto es el incremento en la eficiencia de los procesos bancarios que permite optimizar la operación de la banca comercial, incrementando tanto la productividad como la rentabilidad del negocio. Estos aspectos que han sido expuestos en el desarrollo de dicha investigación, permiten describir una relación directa entre el sistema de gestión de la calidad y sus indicadores bancarios, detallando como BAC | CREDOMATIC HONDURAS ha venido incrementando sus indicadores bancarios desde que el Sistema de Gestión de la Calidad alcanzó su madurez y se consideró como un sistema robusto, enfocándose en la calidad y en la productividad.

- El sistema de gestión de la calidad con que cuenta BAC | CREDOMATIC HONDURAS le ha permitido alcanzar altos niveles de confiabilidad y de fidelidad por parte de los clientes; a través de los años de experiencia con el Sistema de Gestión de la Calidad se puede concluir que la satisfacción del cliente pasa de ser un proceso transaccional a un proceso emocional, siendo estos dos los puntos claves y promotores de su enfoque hacia la satisfacción de sus clientes, pudiendo de esta manera centrar sus esfuerzos en continuar utilizando estas dos vías de acceso para poder alcanzar su objetivo de retención y captación de clientes.
- Los beneficios directos obtenidos por la certificación y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 están basados en una premisa, el SGC debe de ser implementado y desarrollado correctamente para lograr obtener beneficios sustanciales en la gestión de una empresa; es decir esto parte del deseo o idea de certificarse, seguido por el liderazgo de las personas involucradas en dicha implementación hasta llegar a una correcta administración, monitoreo y control de las interacciones de los procesos definidos. Es preciso recalcar que el deseo de implementar un SGC no debe de ser por imagen o por un propósito únicamente comercial sino que debe de obedecer propósitos estratégicos y enfocados en una mejora continua de su gestión, con el fin de hacerla más eficiente, satisfaciendo las necesidades del cliente y finalmente poder generando índices de rentabilidad favorables para los interesados.
- Por medio del análisis realizado, es posible concluir que BAC |CREDOMATIC HONDURAS ha utilizado el Sistema de Gestión de la Calidad como uno de los instrumentos claves para su crecimiento a través de los años a nivel nacional y regional. A lo largo de los años, han existido fusiones, cambios estratégicos y otros cambios sustanciales a nivel corporativo utilizando exitosamente como base operativa el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, que le ha permitido estandarizar y hacer más eficientes sus procesos bancarios, tanto a

nivel nacional como regional, generando así una ventaja competitiva en relación a los demás bancos comerciales y evidenciando el crecimiento de la institución.

- En el estudio de investigación también se verificó que los objetivos de calidad llamados las Diez “ C” que están enfocados en tres áreas de interés, mejora continua de los procesos que se ven reflejados en la satisfacción del cliente, crecimiento / cobertura regional y reducción de los costos, se están cumpliendo a cabalidad como se observan en la referencia de la base de datos presentados en este proyecto de investigación, por lo tanto esto denota que el desarrollo del sistema de Gestión de calidad está siendo manejado de manera eficiente y eficaz logrando a su vez alcanzar las metas estratégicas de BAC | CREDOMATIC HONDURAS.

5.2 RECOMENDACIONES

- Una vez descrita la relación que existe entre el sistema de gestión de la calidad, el cual permite incrementar la eficiencia de los procesos e incrementar los indicadores financieros como la rentabilidad, esta investigación puede ser de utilidad a nivel nacional con el objetivo de generar consciencia en los demás bancos comerciales que no cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, usándola como un punto de referencia y de inicio para que estos bancos puedan adoptar un SGC y que la misma pueda ser vista como un caso de éxito en la implementación correcta y exitosa de dicho sistema de gestión.
- Es importante recalcar que se debe de hacer un correcto monitoreo y medición de los procesos de satisfacción al cliente de la entidad financiera, por medio de las siguientes herramientas encuestas directas, encuestas por la web, cliente oculto, estudios emocionales y estudio de mercado con el fin de lograr identificar las oportunidades de mejora y tendencias en relación a los requerimientos de los clientes, por lo tanto el SGC se vuelve la base del funcionamiento para mejorar día a día la satisfacción de los clientes de BAC | CREDOMATIC HONDURAS.

- Se logró verificar de manera clara y directa la funcionalidad y los beneficios del SGC en BAC | CREDOMATIC HONDURAS, de igual manera se pudieron identificar oportunidades de mejora en relación a dicho SGC. Una de estas áreas es que los planes y estrategias corporativas deben de ser divulgadas e informadas a todo nivel jerárquico con el objetivo de que dicha estrategia pueda ser impulsada por cada uno de los colaboradores del banco, no solo por los directivos y mandos intermedios. Otro punto que se recomienda que debe ser mejorado como lo estipula la norma ISO 9001 es en relación a las acciones correctivas y preventivas es preciso reforzar la metodología de la mejora continua a los rangos intermedios y operativos con el objetivo de que cada persona que esta directa o indirectamente relacionada con el cliente sepa cómo aplicar estas herramientas que le permitirán en un futuro verificar si la mejora continua fue desarrollada correctamente o no.

BIBLIOGRAFÍA

- Abadí, M. (2004). *La Calidad de Servicio*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires.
- Alonso, G. (2009). *"Señor Cliente, ¿ Qué precio tiene su lealtad?"* Buenos Aires: Time to Market Marketing Integrado.
- Antonio Calvo, J. P. (2010). Manual del Sistema Financiero Español. In J. P. Antonio Calvo, *Sistema Financiero* (p. 1). Barcelona: Ariel Economía.
- BAC. (2012). *Resumen Reporte de Sostenibilidad 2012*. Tegucigalpa, Honduras: BAC CREDOMATIC NETWORK.
- BAC CREDOMATIC NETWORK . (2012). *Manual de Calidad ISO 9001 BAC HONDURAS*. Tegucigalpa: BAC CREDOMATIC NETWORK.
- BAC CREDOMATIC NETWORK. *Maunal de Calidad del Sistema de Gestion de la Calidad ISO 9001:2008*. BAC CREDOMATIC NETWORK, Tegucigalpa, Honduras.
- BAC CREDOMATIC NETWORK. (2013, agosto 11). *Bac.Net*. Retrieved from Bac.Net: <http://www.bac.net/regional/esp/banco/politica.html>
- Barrios, A. P. (2009, Marzo 12). Calidad de servicio en las entidades financieras vs los recursos humanos. *Calidad de servicio en las entidades financieras vs los recursos humanos*. Malaga, Malaga, España.
- Becerril, F. R. (1997). *Ciencia, Metodología e Investigacion*. Nauculpan Df Juarez , Edo de mexico: Person Prentice Hall.
- Castegnaro, E. (2013, Julio 22). BAC Credomatic: Vendran mas transacciones Financieras desde Suramerica. (D. I. nacion, Interviewer)
- CETMO, Fundación. (2006, Diciembre 12). Capitulo 5 - Medir la satisfacción de los clientes. *Manual de apoyo para la implementación de la gestión de la calidad según norma UNE-EN 13816*. Barcelona, Barcelona, Madrid: Fundación CETMO - Ministerio de Fomento.
- Comision Nacional de Bancos y Seguros. (2012). *Memorias 2012*. Tegucigalpa: Comision Nacional de Bancos y seguros.
- Comision Nacional de Bancos y Seguros. (2013, Marzo 31). Instituciones supervisadas por la Comision Nacional de Bnacos y Seguros. Tegucigalpa, Francismo Morazan, Honduras.
- Congreso Nacional de Honduras. (2002, Agosto 28). Ley de Instituciones del Sistema Financiero. *Ley de Instituciones del Sistema Financiero*. Tegucigalpa, Francisco Morazan, Honduras: Diario Oficial La Gaceta.

- Corbett, C. J., Montes-Sancho, M. J., & Kirsch, D. A. (2004). *The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the US: An Empirical Analysis*. Los Angeles: UCLA.
- CREDOMATIC HONDURAS. (2001). *Manual calidad Credomatic*. TEGUCIGALPA: BAC HONDURAS.
- Economico, B. (2007). *Certificacion de Calidad*. La paz, Bolivia: Banco Economico.
- Elena Abascal Fernandez, I. G. (2011). *Fundamentos y tecnicas de Investigacion Comercial*. Torrejon de Ardoz (Madrid): ESIC EDITORIAL.
- Garay, U., González, G., González, M., & Hernández, Y. (2006). *Indice de buen gobierno corporativo y desempeño financiero en la bolsa de Valores de Caracas*. Caracas: IESA.
- Herrera, T. F., Mendoza, A. M., & Gomez, J. M. (2011, September 30). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial de Mamonal (Cartagena-Colombia). Cartagena, Colombia.
- INTECO, I. /. (2008). *sistemas Gestion de Calidad -Requisitos*. San jose Costa Rica: INTECO.
- ISO. (2008, Noviembre 15). Traducción Oficial - Sistema de Gestion de la Calidad - Requisitos. *ISO 9001:2008 Sistema de Gestion de la Calidad*. Ginebra, Ginebra, Suiza/ Europa: Secretaría Central de International Organization for Standarization.
- ISO. (2012, Enero 20-Ene-12). www.iso.org. Retrieved Enero 20, 2012, from <http://www.iso.org/iso/about.htm>
- ISO 9000. (2005). *Norma ISO 9000:2005 Sistema de Gestion de la Calidad Conceptos y Vocabularios*. Ginebra: International Organization for Standarization.
- ISO Technical Committee. (2012). *iso.org - Quality Management Principles*. Retrieved from [iso.org: http://www.iso.org/iso/home/store/publications_and_e-products/publication_item.htm?pid=PUB100080](http://www.iso.org/iso/home/store/publications_and_e-products/publication_item.htm?pid=PUB100080)
- Kantner & Company Inc. (2011). *ISO 9001 quality management – benefits*. Retrieved from [kantnercompany.com: http://www.kantnercompany.com/aa9001.kc.htm](http://www.kantnercompany.com/aa9001.kc.htm)
- Kerlinger y Lee, F. y. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill Interamericana Editors.
- Landín, G. A., & Ruíz, F. L. (2002). ISO 9000 y Rentabilidad Empresarial: un Estudio Empirico en las Empresas Vascas. *II Conferencia de Ingeniería de Organización* (pp. 43 - 50). Vigo, España: CIO 2002.
- Luz Riaño, D. H. (2008). *Guia de Implementacion Sistema de Gestion de la Calidad Bajo la norma tecnica de calidad para la gestion publica*. Bogota: Universidad de Magdalena.

- Manders, B., & Vries, H. J. (2012, Octubre 10). *iso.org - Does ISO 9001 pay? - Analysis of 42 studies*. Retrieved from ISO: http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1665
- Martín, C. R. (2000). *La Satisfacción del usuario: Concepto en alza*. Barcelona: Facultad de Biblioteconomía y Documentación, Universidad de Barcelona.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). *El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica*. Baranquilla: Universidad EAFIT.
- Meakin, S. (2008). *Curso de Entrenamiento Auditor/Auditor Líder Sistema Administrativo de Calidad*. Oxfordshire: Copyright Pera.
- Morillo, M. (2001). *Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos*. Venezuela: Universidad de los Andes.
- Norgestión. (2007). *Patent No. Cuaderno 8 - ¿Cómo se valora una empresa?*. España.
- PERA. (2011). *Manual de Auditor Líder Calidad ISO 9001*. Inglaterra: PERA.
- Pérez-Iñigo, J. M., López, R. A., Gómez-Bezares, F., Fernández, P. L., & Serra, P. V. (2009, Octubre 28). La Valorización de la Empresa. *La Valorización de la Empresa*. Santander, Cantabria, España: Universidad de Cantabria.
- Pineda G., F. (2006). *Rentabilidad bancaria: medición, origen reciente y perspectivas*. Bogotá: Banco de La Republica de Colombia.
- Primo, D., & Esteba, J. (2006, Febrero 28). ¿Que es innovación y calidad de servicio en el sector financiero español? Barcelona, Madrid, España.
- Pulido, H. G. (2010). *Calidad Total y Productividad*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Ramírez, M. A. (2011). *Costo de Transacción y Estrategia Corporativa*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Roberto Hernandez Sampieri, C. F.-C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Rodríguez, J. R. (2010, Marzo). Base del enfoque japonés para la mejora de la calidad y la productividad . *Manual Estrategia de las 5S Gestión para la mejora continua*. Tegucigalpa, Francisco Morazan, Honduras: Consejo Hondureño de Ciencia, Tecnología e Innovación (COHCIT).
- Sampieri, R. H., Callado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta Edición ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Retrieved Agosto 17, 2013
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2005). *Economía*. McGrawHill.

- Seddon, J. (1996, revised 2000). A Brief History of ISO 9000: Where did we go wrong? In J. Seddon, *The Case Against ISO9000: How to create real quality in your organisations* (p. Chapter I). USA: Oak Tree Press.
- Servat, A. A. (2005). *Calidad Metodología para Documentar el ISO 9000 version 2000*. Mexico Distrito Federal: PEARSON EDUCACION.
- Tábora, M. R. (2007). *Competencia y regulacion en la banca: el caso de Honduras*. Mexico D.F.: Unidad del Comercio Internacional - CEPAL.
- Toyota. (2006). *Toyota Production System Basic Handbook*. Art of Lean, Inc.
- Valverde, S. C., Paso, R. L., & Fernández, F. R. (2003, Diciembre 4). Revista de Econmoia Aplicada Numero 32 (Vol XI), 2003, págs 5 a 33. *Medición de la Competencia en Mercados Bancarios Regionales*. Granada, Granada, España: Universidad de Granada.
- Veritas, B. (2011). *Servicio de Bureau Veritas ISO 9001*. Barcelona: Bureau Veritas.
- Vries, B. M. (212, Octubre 10). Does ISO 9001 pay?- Analysis of 42 studies. Rotterdam, Holanda.
- W.Peach, R. (1999). *Manual ISO 9000*. Distrito Federal,Mexico: MCCRAW-HILL.
- Yacuzzi, E. (2005). *El Estudio de Caso Como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación*. Buenos Aires: Universidad de CEMA.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods* (Vol. 5). Thousan Oaks; New Delhi; London; Far East Square, Estados Unidos; India: Reuno Unido; Singapur: SAGE Publications, Inc.

ANEXOS

Anexo #1 Entrevista de Profundidad

A continuación se muestra la entrevista de profundidad desarrollada:

Relato introductorio:

Para poder profundizar en el tema del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) ISO 9001:2008 de BAC | CREDOMATIC HONDURAS, se desarrollara la siguiente entrevista con personas clave que tienen directa relación con el SGC con el fin de que se pueda plasmar su opinión en relación al mismo; como este ha beneficiado la operación, cuál es el impacto del SGC en la Satisfacción de los clientes, en la rentabilidad y finalmente en el crecimiento del banco.

ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

1. ¿Las principales Causas que llevaron a BAC | CREDOMATIC HONDURAS implementar un sistema de gestión de la calidad (SGC) bajo la Norma ISO 9001?
2. ¿Cómo relacionaría el rendimiento y la rentabilidad de BAC| CREDOMATIC HONDURAS con el SGC ISO 9001:2008?
3. ¿Qué beneficios ha traído la implementación y certificación del Sistema de Gestión de la calidad ISO 9001 a BAC|CREDOMATIC HONDURAS?
4. ¿Cómo pensaría usted que la certificación ISO 9001 impacta en los resultados financieros de BAC|CREDOMATIC HONDURAS?
5. ¿Como el SGC ISO 9001 a BAC | CREDOMATIC HONDURAS ha incrementado la satisfacción de los cliente?
6. ¿Usted cree que la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 ha contribuido al crecimiento de BAC| CREDOMATIC HONDURAS?
7. ¿Basándose en su experiencia usted cree que BAC | CREDOMATIC HONDURAS, por estar certificado bajo un SGC ISO 9001 es considerado uno de los mejores bancos comerciales a nivel nacional y regional; Estuviera en la misma situación en que esta en este momento si no tuviera dicha certificación?

8. ¿En qué aspectos cree usted que BAC| CREDOMATIC HONDURAS ha generado una ventaja competitiva en relación a los demás bancos del sector que no cuentan con un SGC ISO 9001?
9. ¿Qué aspectos del SGC ISO 9001 controla o tiene injerencia en su departamento o área de trabajo y como ha contribuido su área a la mejora continua de los procesos del SGC?
10. ¿Usted cree que el SGC ISO 9001 en BAC| CREDOMATIC HONDURAS es el motor principal de la generación de la rentabilidad de la empresa?

Entrevista #1

Nombre: **Miriam Caballero Leiva**

Cargo: **Gerente de productividad y Calidad de BAC | CREDOMATIC HONDURAS.**

Profesión: **Lic. Administración de Empresas.**

Tiempo de laborar: **15 Años.**

Descripción del cargo: **Administración de la gerencia de Calidad.**

1. ¿Las principales Causas que llevaron a BAC | CREDOMATIC HONDURAS implementar un sistema de gestión de la calidad (SGC) bajo la Norma ISO 9001?

R/: BAC es un grupo regional y en un inicio cada país estaba funcionando de manera independiente, aunque pertenecían a una sola entidad. Una vez analizado este sistema descentralizado se decidió, a nivel regional realizar la integración del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 para poder estandarizar metodologías de trabajo que nos permitieran como BAC Credomatic Network trabajar de manera sincronizada y bajo un mismo sistema de gestión. Esto luego nos permitiría ser más competitivos ante el mercado ya que el banco no se miraría como uno solo en un solo país sino como una red de bancos bajo un sistema de gestión de la calidad único y como un grupo de bancos de distintos países, estos nos expondría a nivel regional y tendríamos un panorama distinto y mejor.

2. ¿Cómo relacionaría el rendimiento y la rentabilidad de BAC| CREDOMATIC HONDURAS con el SGC ISO 9001:2008?

R/: El SGC nos ha servido como la plataforma principal para nuestra operación, con un compromiso fundamental por parte de nuestros presidentes y directores ejecutivos, lo cual se ha visto representado en la mejora de nuestros procesos y servicios a nivel nacional, el sistema de calidad también administra nuestro enfoque de la mejora continua con la implementación de metodologías LEAN y Seis Sigma lo cual nos ha beneficiado en el crecimiento de nuestras operaciones, lograr satisfacer día a día todas las necesidades de nuestros clientes respetando mutuamente los requisitos legales y reglamentarios aplicables, todas estas mejoras directamente vienen impactando en la gestión de y eficiencia de nuestros procesos , productos y servicios los que nos convierte hoy en día en unos de los mejores bancos a nivel nacional y el mayor grupo bancario a nivel regional.

3. ¿Qué beneficios ha traído la implementación y certificación del Sistema de Gestión de la calidad ISO 9001 a BAC|CREDOMATIC HONDURAS?

R/: Rentabilidad, cultura organizacional, satisfacción de clientes, desarrollo organizacional, respuesta al mercado, nosotros con las con las normativas somos más rápidos y tenemos una plataforma cimentada para poder ser mejores y responder mejor frente al mercado, ISO si es un sistema de mejora, pero se debe de hacer con el énfasis como apoyo y ayuda para crecer, debe de hacerse e implementarse bien.

Otro de los beneficios del sistema ISO es la integración de los procesos bancarios, esto nos ha permitido estar listo y preparados para cualquier otro sistema empresarial que se ha querido implementar, es decir como ya tenemos bien montado lo que es ISO, introducir un nuevo elemento de sistema de administración, proyecto, metodología de trabajo o cualquier otra ayuda es mucho más fácil, ISO es la base de todo nuestra operación. La utilización del PDCA como ciclo de ISO 9001 nos ha ayudado a poder esquematizar los procesos de manera integral. Por ejemplo los programas de Riesgo operativo, riesgo integral, Lean 6 Sigma, Balanced scorecard, funcionan mucho más fácil por tener el SGC ISO.

4. ¿Cómo pensaría usted que la certificación ISO 9001 impacta en los resultados financieros de BAC|CREDOMATIC HONDURAS?

R/: En mi opinión con crecimiento, es allí donde se puede verificar y no solo en utilidad sino cobertura, posicionamiento, gama de productos y servicios, crecimiento de cartera de clientes que finalmente se liga a lo que es una mejora en los resultados financieros. ISO no solo son controles, no solo es documentación, no solo es slogan como una estrategia promocional, sino que nos ha ayudado a realizar o cimentar las bases para cualquier otro sistema y esto nos ayuda para poder incrementar los resultados financieros de la compañía.

5. ¿Cómo el SGC ISO 9001 a BAC | CREDOMATIC HONDURAS ha incrementado la satisfacción de los cliente?

R/: A media que se mejora el sistema el sistema, se gana prestigio, transparencia hacia el cliente, servicio, eficiencia y todo es ese mira transformado en una empresa más respetada y querida por los clientes, una vez correctamente implementado un SGC se ve una dependencia del cliente hacia la empresa en una línea de tiempo de al menos 10 años en los que se puede evidenciar que existe este tipo de fidelidad por parte de cliente.

Los empleados dan una información mucho más clara, no solo desde el punto de vista del conocimiento sino desde el punto de vista de cómo atender mejor al cliente y estar enfocados en satisfacerlos. El cumplimiento de certificación del ISO es la satisfacción de los clientes, por ejemplo con las normas de transparencia, debemos de cumplir más con el cliente. En igualdad y en calidad del trato. Podemos hablar de que la empresa es confiable, y porque confiable, porque nos hemos sometidos a una certificación en la cual el ente certificador es duro y que realmente nos “maltrata” en todo momento exigiéndonos a ser mejores y de tener regulaciones, por lo que nos obliga a ser mejores ante el cliente, ganando la confianza de los clientes, por eso decimos que el cliente gana al final pero ganamos nosotros porque ganamos fidelidad por parte de ellos.

Es un procesos dinámico y constante, para realmente ganarse la satisfacción de los clientes es un procesos de confianza y lo que lleva tiempo, tradicionalmente se ha visto

la satisfacción de los clientes como meramente transaccional, cuando la realidad es una verdadera satisfacción emocional, los clientes han podido tener confianza, esto no se puede medir con métodos convencionales, sin embargo se ha utilizado un “pull” de herramientas para poder captar esa impresión del cliente con “focus groups”, estudios de satisfacción internos y externos, preguntas directas en el procesos, revisión de los niveles de servicio, con todo eso se puede llegar a determinar haciendo una evaluación holística de todas esta herramientas poder evaluar que tan satisfecho está el cliente.

Podría mencionar así, muy concretamente que se toma acciones correctivas dentro de todo ese esquema para poder llegar al punto donde se dice que toman todas las herramienta que mencioné y se utilizan como insumos dentro del SGC para poder tomar acciones correctivas y preventivas que mejoran los niveles del cliente. Se hace de manera sistemática para todos los productos y servicios, no solo se ve la parte racional sino se ve la parte emocional, crear esos vínculos emocionales con el cliente, al final eso es lo que nos va a hacer tener un cliente por largo plazo y que nos prefieran sobre otros bancos. Se utiliza el cliente oculto, visitas en campo, evaluaciones cualitativas y cuantitativas para poder determinar estas evaluaciones de manera emocional.

6. ¿Usted cree que la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 ha contribuido al crecimiento de BAC| CREDOMATIC HONDURAS?

R/: Al momento de hablar de crecimiento de la empresa, este lo tenemos que ver en un “timeline” de al menos 10 años, es decir analizar como estábamos en un entonces sin la certificación y como hemos ido creciendo a medida que hemos ido implementando, solidificando el sistema y mejorándolo, ganando transparencia y prestigio, somos mucho más respetados en estos momentos. El ratio de crecimiento ha sido mucho más acelerado al habernos certificado bajo el SGC ISO 9001 si lo llegaríamos a comparar con otra empresa que no estuviera con un sistema como este. Como podemos lograrlo a esto, el sistema nos permite tener menos problemas, menos errores, menos quejas y la gente nos ha ido prefiriendo frente a otros bancos, lo que nos ha permitido ir creciendo sustancialmente.

Realmente el gran beneficio ha sido en la buena implementación de ISO 9001 y en el gran liderazgo a alto nivel que ha impulsado a la implementado que viene desde la alta dirección que ha podido brindar los recursos tanto logísticos, emocionales y monetarios para poder generar un sistema bien cimentado. Creer con pasión y promover el SGC, el CEO es el principal promotor y admirador de los procesos que están dentro de ISO y es allí donde el crecimiento puede verse ejemplificado.

7. ¿Basándose en su experiencia usted cree que BAC | CREDOMATIC HONDURAS, por estar certificado bajo un SGC ISO 9001 es considerado uno de los mejores bancos comerciales a nivel nacional y regional; Estuviera en la misma situación en que esta en este momento si no tuviera dicha certificación?

R/: Definitivamente el SGC nos ha ayudado a tener una mejor imagen a nivel de los bancos comerciales a nivel nacional. Un ejemplo bien sencillo es decir que en el 2001 éramos el banco número 8 a nivel nacional, hoy en día somos el numero dos o uno dependiendo de cómo lo compares. Todo lo que es el sistema ISO enriquece a la administración del sistema y nosotros hemos llevado todos los requisitos de las ISO a una excelencia operacional que esta evidenciado en la cultura organizacional y en su responsabilidad social, no solo visto como ISO sino las cláusulas de la norma sino como un compromiso global a través de la mejora continua buscando la excelencia constante y de la manera en que ha venido trabajando por varios años.

Otro punto que es de recalcar que en este momento es difícil mencionar que hubiera pasado en BAC si no hubiéramos implementado ISO, sin embargo como ahora estamos dentro de este sistema, una vez totalmente implementado y funcional a su cien por ciento, lo que sí le puedo decir es que la visión y el enfoque que tenemos está basado en ISO y ahora teniendo este sistema cambia totalmente un propósito, otras empresas que no tienen un sistema de calidad así como el de nosotros bajo ISO se basan mucho de un liderazgo excepcional, fuera de serie y dependen de esa o esas personas clave con un liderazgo fuera de lo común para poder ser exitosos en su rubro, sin embargo ISO nos ha permitido a nosotros a poder descentralizar ese tipo de liderazgo y

trasmitírselo al personal para que ellos mismos y obviamente trabajando en conjunto podamos hacer nuestra parte y aportar directamente a la correcta gestión del sistema de calidad.

8. ¿En qué aspectos cree usted que BAC| CREDOMATIC HONDURAS ha generado una ventaja competitiva en relación a los demás bancos del sector que no cuentan con un SGC ISO 9001?

R/: Nosotros somos los únicos que tenemos toda nuestra operación bajo ISO 9001, eso de entrada nos da una ventaja frente a los demás bancos, sin embargo existen otros sistemas que los demás bancos pueden utilizar y ser exitosos en su operación. Esta, como le mencione en un inicio, fue la decisión estratégica regional que se decidió implementar y en la cual nos hemos apoyado para poder sacar adelante la operación, especializándonos en ISO y sacándole el mayor provecho a esta metodología de trabajo.

9. ¿Qué aspectos del SGC ISO 9001 controla o tiene injerencia en su departamento o área de trabajo y como ha contribuido su área a la mejora continua de los procesos del SGC?

R/: Soy la representante de la dirección de BAC| CREDOMATIC HONDURAS, como parte de mis funciones principales me aseguro que se establecen y se documentan los procesos que conformaran el sistema de Gestión de la calidad, monitorear constantemente el desempeño del SGC y de que se cumplan todas las mejoras necesarias para el SGC, la revisión anual junto con la alta dirección para definir la política, objetivos operacionales y de calidad, el desarrollo de las auditorías externas e internas las cuales son desarrolladas de manera anual , nos aseguramos que se promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles del banco, dar retroalimentación a nuestros clientes con respecto a sus sugerencias , quejas , mejoras de productos y servicios, gestionar las recomendaciones para la mejora de nuestros SGC, obtener todos los recursos necesarios para la implementación y desarrollo del SGC

10. ¿Usted cree que el SGC ISO 9001 en BAC| CREDOMATIC HONDURAS es el motor principal de la generación de la rentabilidad de la empresa?

R/: Así como un motor principal no lo es, sin embargo es un apoyo y es una plataforma para poder exponerse y cimentar lo que es procesos bancarios y poder medirlos, controlarlos, gestionarlos y mejorarlos.

El motor principal es el liderazgo del grupo, esto es lo que nos ayudado a ser líderes y/o exitosos en el rubro, sin embargo ellos son unos de los más creyentes de que ISO es una herramienta fundamental para poder esquematizar la operación de la empresa. ISO es una herramienta importantísima, pero no es el único factor indicador de los resultados, el liderazgo tiene varias opciones y herramientas y en este caso los directivos escogieron ISO como una herramienta que utilizarían para poder ser un motor de generación de resultados pero no el único.

Entrevista #2

Nombre: Mariana Martínez

Cargo: Jefe de Productividad

Profesión: Ingeniera Industrial

Tiempo de laborar: Nueve años

Descripción del cargo: Proyectos de Mejora continua (Lean y seis Sigma)

1. ¿Las principales Causas que llevaron a BAC | CREDOMATIC HONDURAS implementar un sistema de gestión de la calidad (SGC) bajo la Norma ISO 9001?

R/: Esta fue una decisión tomada por el CEO y accionista de BAC CREDOMATIC NETWORK, con el objetivo de estandarizar los procesos que ofrecen la institución financiera, que sirviera como la base fundamental para la fusión de los procesos en toda el área de Centroamérica, por dicha razón se toma la decisión de implementar u sistema de gestión de la calidad, con el objetivo de estandarizar los procesos que ofrece el banco en toda la región.

2. ¿Cómo relacionaría el rendimiento y la rentabilidad de BAC| CREDOMATIC HONDURAS con el SGC ISO 9001:2008?

R/: Debido al desarrollo de un SGC en la institución se cuenta con lo que llamamos enfoque basado en proceso, donde cada proceso tiene indicadores financieros y operativos, los cuales son monitoreados continuamente por los gerentes , cuando no se cumplen dichos objetivos , se aplica lo que llamamos la mejora continua de los procesos , como lo indica la norma ISO 9001, por lo tanto el mejoramiento de los diferentes procesos ayuda al banco a reducir sus costos y gastos, incremento de la cartera de clientes, mejora la gestión y la eficiencia del banco, estas mejoras van directamente relacionadas a la rentabilidad del banco.

3. ¿Qué beneficios ha traído la implementación y certificación del Sistema de Gestión de la calidad ISO 9001 a BAC|CREDOMATIC HONDURAS?

R/: El primer beneficio que otorgo a la institución el tener un SGC, es la estandarización de los procesos a nivel regional eso ha sido la ventaja que hoy en día nos permite ser el mejor grupo financiero a nivel regional, como segundo nos da una credibilidad en el sector el contar con una certificación bajo la norma ISO 9001, como mencione anteriormente el compromiso por parte de todo los colaboradores de BAC | CREDOMATIC HONDURAS, en mejorar continuamente los procesos y actividades desarrolladas día a día por todos los colaboradores, con el fin de mantener satisfecho a todos nuestros clientes, el SGC también es la base donde se fundamentan todo los proyectos de mejora como ser los equipos kaizen, los Green belt y Black belt , proyectos específicos de mejora continua con el propósito de lograr los objetivos estratégicos plasmados por la organización.

4. ¿Cómo pensaría usted que la certificación ISO 9001 impacta en los resultados financieros de BAC|CREDOMATIC HONDURAS?

R/: EL SGC de la calidad impacta directamente a los resultados financieros cuando el SGC se administra con el objetivo de satisfacer continuamente a nuestros clientes que es uno de los principales objetivos de un SGC, con esto logramos confiabilidad, credibilidad y transparencia en las actividades que realizamos lo cual permite a la

institución incrementar la venta de productos ofrecidos al mercado, también con el mejoramiento continuo de los procesos eliminamos los reprocesos , disminución de quejas de nuestros clientes, disminución de tiempos de entrega , esto se ve relegado directamente en los resultados financieros , porque mediante lo anteriormente mencionado reducimos los costos y gastos de la institución y se busca incrementar las utilidades del banco.

5. ¿Cómo el SGC ISO 9001 a BAC | CREDOMATIC HONDURAS ha incrementado la satisfacción de los cliente?

R/: como somos un banco que ofrecemos procesos estandarizados a nivel nacional en todos nuestros puntos de servicio eso nos permite ofrecer un servicio seguro y confiable a todos nuestros clientes, el SGC monitorea, mide y mejora continuamente la satisfacción de nuestros clientes mediante la aplicación de varios metodologías, encuesta, cliente oculto, análisis realizados por empresas externas, con el objetivo de medir la satisfacción y realizar los respectivos proyectos de mejora que constantemente puedan satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes. Otro punto que es de suma importancia es la excelencia operativa de nuestros colaboradores es decir nos preocupamos por mantener capacitada a todo nuestro personal, para que puedan directamente ellos resolver las quejas, consultas e inquietudes de nuestros clientes.

6. ¿Usted cree que la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 ha contribuido al crecimiento de BAC| CREDOMATIC HONDURAS?

R/: si ha contribuido en la expansión de nuestra cobertura a nivel nacional y regional, en el año 2003 cuando comenzó a desarrollar el SGC, estábamos en el lugar número siete a ocho hoy en día, diez años después estamos en los primeros lugares del ranking de los bancos comerciales en Honduras, siendo el grupo financiero con mayor crecimiento y rentabilidad a nivel regional, por lo tanto el SGC ha sido un gran propulsor para lograr el crecimiento que tiene BAC en la actualidad.

7. ¿Basándose en su experiencia usted cree que BAC | CREDOMATIC HONDURAS, por estar certificado bajo un SGC ISO 9001 es considerado uno de los mejores bancos

comerciales a nivel nacional y regional; Estuviera en la misma situación en que esta en este momento si no tuviera dicha certificación?

R/: Es difícil saber en qué posición estaríamos hoy en día si no hubiéramos implementado un SGC, lo que sí puedo asegurar es que el liderazgo de nuestros directivos, el compromiso de la dirección, la optimización del SGC han sido todo estos los pilares fundamentales para hoy en día ser considerado unos de los bancos con mayor crecimiento y solidez a nivel nacional y Regional.

8. ¿En qué aspectos cree usted que BAC| CREDOMATIC HONDURAS ha generado una ventaja competitiva en relación a los demás bancos del sector que no cuentan con un SGC ISO 9001?

R/: la ventaja de la institución es que estamos continuamente mejorando todos nuestros productos y servicios ofrecidos, nuestra necesidad de cumplir con las exigencias de nuestros clientes es nuestra mayor preocupación, por lo tanto desarrollamos proyectos de mejora de manera continua , para lograr tener procesos más eficientes y lograr continuamente satisfacer a todos nuestros clientes a nivel nacional, programas de capacitación a todos los niveles de la organización con el objetivo de que nuestros colaboradores brinden soluciones inmediatas a nuestros clientes.

9. ¿Qué aspectos del SGC ISO 9001 controla o tiene injerencia en su departamento o área de trabajo y como ha contribuido su área a la mejora continua de los procesos del SGC?

R: En el departamento de la mejora continua contribuimos directamente a desarrollar las mejoras necesarias en todos los procesos que mantiene certificado la institución o cualquier tipo de proyecto con el fin de buscar la excelencia operativa y eficiencia de los procesos , se administran todos los proyectos que se van a desarrollar mediante el uso de metodologías Seis Sigma (Reducción de Costos o incremento de ingresos) , Lean (Reducción de tiempo) , Grupos Kaizen (Mejora Continua) , Desarrollo de las acciones preventivas y correctivas generadas por las no conformidades levantadas al sistema de Gestión de la calidad, también apoyan al Departamento de calidad con el desarrollo de las auditorías internas para verificar el cumplimiento de requisitos del SGC. También

brinda todo el recurso y apoyo para la formación de colaboradores que pueden llevar a cabo los diferentes proyectos de mejora continua.

10. ¿Usted cree que el SGC ISO 9001 en BAC| CREDOMATIC HONDURAS es el motor principal de la generación de la rentabilidad de la empresa?

R: Es la integración de la estrategia de los directores, el compromiso y liderazgo de dichos directivos, la optimización del sistema de calidad ISO 9001, la mejora continua de nuestros procesos y servicios estos son los generadores de que hoy en día seamos una entidad con un gran crecimiento a nivel nacional y regional y el grupo financiero más rentable del área regional.

Anexo # 2 Ficha de observación BAC | CREDOMATIC HONDURAS ISO 9001.

A continuación se muestra la ficha de observación que se realizara en BAC| CREDOMATIC HONDURAS.

FICHA DE OBSERVACION BAC CREDOMATIC HONDURAS ISO 9001				
Descripción	Punto De norma ISO 9001	Si	No	Comentarios
1. Conoce y comprende la política de Calidad de BAC CREDOMATIC HONDURAS.	5.3			
2. Conoce y maneja el manual y procedimiento documentados del SGC, según su area de trabajo.	4.2			
3. Los objetivos y metas del SGC , son establecidos en las funciones de cada Colaborador de BAC CREDOMATIC HONDURAS.	5.3 y 5.4			
4. Se asegura BAC CREDOMATIC HONDURAS que se promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la	5.2			
5. Brinda BAC CREDOMATIC HONDURAS todos los recursos necesarios para mantener un sistema de gestion de la calidad y mejorar continuamente su eficiencia.	6.1			
6. BAC CREDOMATIC , brinda a sus colaboradores educacion, formacion, habilidades y experiencia para que realicen sus trabajos en conformidad con los requisitos del servicio	6.2			
7. BAC CREDOMATIC Y sus colaboradores, realizan seguimientos y medicion de la percepcion del cliente (Encuestas de	8.2			
8. Participan los colaboradores de BAC CREDOMATIC HONDURAS , en auditorias intenas y externas del	8.2.2			
9. Los colaboradores de BAC CREDOMATIC HONDURAS , conocen y desarrollan actividades para la mejora continua de sus procesos	8.5			
10. Se implementa acciones correctivas y prevetivas en los diferentes procesos Certificados bajo la norma ISO 9001 , en BAC	8.5.2 y 8.5.3			