



UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Laureate International Universities

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE ATENCIÓN AL USUARIO
EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO TRUJILLO - SEDE
CAJAMARCA, PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
EN EL AÑO 2012”**

TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR:

Bach. LUIS LEE OROSCO MONTEAGUDO

ASESOR:

Ing. LUCÍA MARIBEL BAUTISTA ZÚÑIGA

CAJAMARCA – PERÚ

2012

COPYRIGHT ©2012 by
LUIS LEE OROSCO MONTEAGUDO
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Laureate International Universities

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACEPTADA:

**“PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE ATENCIÓN AL USUARIO
EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO TRUJILLO - SEDE
CAJAMARCA, PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
EN EL AÑO 2012”**

AUTOR:

Bach. LUIS LEE OROSCO MONTEAGUDO

ASESOR:

Ing. LUCÍA MARIBEL BAUTISTA ZÚÑIGA

Aprobado por:

Ing. Alfredo Sebastia León Obando

Presidente del jurado

Ing. Katty Vanessa Vigo Alva

Secretario del jurado

Ing. Hámilton Vásquez Arias

Vocal del jurado

Ing. Lucía Maribel Bautista Zúñiga

Asesor

Cajamarca 13 de abril de 2012

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo a mi familia que con su apoyo se realizó el presente trabajo de investigación, a mis padres Marcial Orosco Valdivia y Silvia Monteagudo Huacasi por su apoyo incondicional

“No se puede llegar a la perfección sin haber cometido por lo menos un error”

(Anónimo)

AGRADECIMIENTO

A mis padres, hermanos, amigos, compañeros de trabajo y todas las personas que me brindaron su apoyo para lograr culminar este trabajo de investigación

LISTA DE ABREVIACIONES

CMACT: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo

OAU: Oficial de Atención al Usuario

SBS: Superintendencia de Banca y Seguros

DOI: Documento Oficial de Identidad

VAN: Valor Actual Neto

VPN: Valor Presente Neto

TIR: Tasa Implícita de Retorno

IR: Índice de Rentabilidad

INDECOPI: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Propiedad Intelectual.

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

De conformidad y cumpliendo lo estipulado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada del Norte, para Optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial, pongo a vuestra consideración la presente Tesis titulada:

“PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE ATENCIÓN AL USUARIO
EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO TRUJILLO - SEDE
CAJAMARCA, PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
EN EL AÑO 2012”

El presente proyecto ha sido desarrollado durante los meses de febrero a abril del año 2012, y espero que el contenido de este estudio sirva de referencia para otras Proyectos o Investigaciones.

Bach. Luis Lee Orosco Monteagudo

RESUMEN

El presente trabajo lleva por título, “Propuesta de mejora en el área de Gestión de Atención al Usuario en la CMAC-T sede Cajamarca, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el año 2012”. El ámbito de estudio al ser realizado en un área recientemente creada esta afecta a los problemas que conllevan la atención a los clientes, se realizó por los problemas existentes en dicha área en cuanto a la insatisfacción de los clientes.

La principal finalidad es probar la factibilidad económica y técnica de la propuesta de mejora con la cual se logrará aumentar el nivel de satisfacción de los clientes de la CMACT sede Cajamarca.

El trabajo se desarrolló partiendo con la identificación de los problemas presentes en el área, de acuerdo a cada problema buscamos una alternativa de solución, se analizaron los procesos que incumplían los plazos para encontrar las causas que daban lugar a estas demoras, se programaron capacitaciones y evaluaciones para una mejora continua del área y se diseñó una propuesta de mejora que incremente el nivel de satisfacción del cliente.

Los resultados que se lograron son: Se logró conformar un equipo sólido, comprometido y sensibilizado con los requerimientos de nuestros clientes. Mejora del desempeño, coordinación y productividad. Disminución de reclamos registrados ante INDECOPI. El análisis económico resultó con un VAN de S/. 14,514.23 que es la utilidad que se generaría con la propuesta de mejora. Un TIR de 320% que es considerable e indicaría que la inversión es viable. Y un IR de S/.12.16.

ABSTRACT

This project entitled "Proposal for improvement in the area of Customer Care Management in Cajamarca based CMAC-T to increase the level of customer satisfaction in 2012." The scope of study to be conducted in an area that affects newly created problems involving the customer service was conducted by the problems in this area in terms of customer dissatisfaction.

The main purpose is to test the technical and economic feasibility of the proposed improvement which will help increase the level of customer satisfaction based CMACT of Cajamarca.

The work was developed starting with the identification of problems in the area, according to every problem we seek an alternative solution, we analyzed the processes that failed to meet deadlines to find the causes that led to these delays, scheduled training and evaluations for continuous improvement of the area and design a proposal for improvement to increase the level of customer satisfaction.

The results achieved are: It was possible to form a solid team, committed and sensitive to the needs of our customers. Performance improvement, coordination and productivity. Decrease in claims filed against INDECOPI. The economic analysis resulted in a NPV. S /. 14,514.23 which is the utility that would be generated with the proposed improvements. An IRR of 320% which is significant and would indicate that the investment is viable. And a S/.12.16 IR.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA ..	¡Error! Marcador no definido.v
EPÍGRAFE.....	v
AGRADECIMIENTO	¡Error! Marcador no definido.i
LISTA DE ABREVIACIONES.....	vii
PRESENTACIÓN	¡Error! Marcador no definido.iii
RESUMEN	ixx
ABSTRACT.....	x
ÍNDICE GENERAL	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO - 1 -: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 1 -
1.1 Descripción del Problema de investigación.....	2
1.2 Delimitación de la investigación.....	3
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
1.4 Justificación.	4
1.5 Tipo de Investigación.....	4
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	7
2.2 Base Teórica	9
2.3 Definición de Términos	20
CAPITULO 3: MÉTODOLOGÍA	27
3.1 Diseño de Contrastación.	28
3.1.1 Población.	28
3.1.2 Muestra	28
3.1.3 Unidad de Análisis.....	28
3.2 Métodos	28
3.2.1 Diseño General	28

3.2.2 Diseño Específico	29
CAPITULO 4: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	31
4.1 Descripción de la Organización de la Empresa	32
4.2 Organigrama	33
4.3 Marco Estratégico	35
4.4 Mapa de Procesos	40
CAPITULO 5: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	¡Error! Marcador no definido. 42
5.1 Diagnostico situacional del area de estudio	43
5.2 Diagrama de flujo del proceso de atención al usuario	50
5.3 Personal que trabaja en el area.....	52
5.4 Analisis de los procesos de reclamos actuales	53
CAPITULO 6: APLICACIÓN DE METTODOLOGÍA ..	¡Error! Marcador no definido. 56
6.1 Diagnóstico del proceso de atención de pedidos	57
6.2 Selección de problemas.....	62
6.3 Jerarquización de procesos	63
6.4 Análisis de las causas del problema “demora en la atención de pedidos”	66
6.5 Propuesta de mejora por cada causa del problema	67
CAPITULO 7: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	¡Error! Marcador no definido. 69
7.1 Evaluación Económica	70
7.2 Evaluación Financiera.....	72
CAPITULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido. 74
8.1 Conclusiones	75
8.2 Recomendaciones	77
Lista de Referencia	¡Error! Marcador no definido. 78
ANEXOS.....	¡Er
ror! Marcador no definido....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Diseño de contrastación Pre-Experimental.....	29
Figura N° 02: Organigrama de la Empresa.....	34
Figura N° 03: Mapa de Proceso.....	41
Figura N° 04: Flujograma de procedimientos de recepción de consultas.....	51
Figura N° 05: Organigrama del Área de Gestión de Atención al Usuario.....	52
Figura N° 06: Porcentajes de Ocurrencia.....	53
Figura N° 07: Variación días en atención al pedido.....	55
Figura N° 08: Caracterización del Sistema de Soluciones al Usuario.....	57
Figura N° 09: Procedimiento de Atención de cobertura de seguro de desgravamen.....	58
Figura N° 10: Criticidad de Problemas.....	63
Figura N° 11: Jerarquía de Priorización de Problemas.....	65
Figura N° 12: Análisis causa – efecto al problema Demora en la Atención de Pedidos....	66
Figura N° 13: Flujo de Caja.....	72

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Diseño específico del procedimiento.....	30
Tabla N° 02: Plazos para atención de consultas.....	48
Tabla N° 03: Cantidad de pedidos OCT, NOV, DIC.....	53
Tabla N° 04: Plazo de Atención / Plazo Promedio Real de Atención.....	54
Tabla N° 05: Equipo de Trabajo.....	61
Tabla N° 06: Problemas encontrados.....	61
Tabla N° 07: Listado de problemas y oportunidades de mejora.....	62
Tabla N° 08: Criterios Para La Selección De Prioridades.....	64
Tabla N° 09: Matriz De Prioridades.....	64
Tabla N° 10: Acciones a tomar para la mano de Obra.....	67
Tabla N° 11: Acciones a tomar para la materiales y equipo.....	67
Tabla N° 12: Acciones a tomar para Métodos.....	68
Tabla N° 13: Acciones a tomar para Ambiente.....	68
Tabla N° 14: Costos de implementación.....	70
Tabla N° 15: Costos Proyectados a 5 años.....	71
Tabla N° 16: Costos proyectados multas INDECOPI.....	71
Tabla N° 17: Flujo de Caja a 5 años.....	72
Tabla N° 18: Indicadores Económicos.....	73

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a lo anterior, la presente investigación “Propuesta de mejora en el área de Gestión de Atención al Usuario en la CMAC-T sede Cajamarca, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el año 2012”, describe en los siguientes capítulos, la propuesta de mejora.

En el Capítulo I, se muestran los aspectos generales sobre el problema de la investigación.

En el Capítulo II, se describen los planteamientos teóricos relacionados con la presente investigación.

En el Capítulo III, se describe la metodología que se utilizará para la propuesta de mejora.

En el Capítulo IV, se describe a la organización donde se desarrolla la presente investigación.

En el Capítulo V, se describe el diagnóstico situacional del área Gestión de Atención al Usuario para encontrar las oportunidades de mejora.

En el Capítulo VI, se describe la aplicación de la metodología, la propuesta de mejora

En el Capítulo VII, se describe la evaluación económica y financiera donde se demuestra la viabilidad de la propuesta.

Finalmente, en el Capítulo VIII, Se plantean las conclusiones y recomendaciones como resultado de implementar la propuesta de mejora.

Además la presente investigación permitirá a los lectores comprobar la viabilidad de la propuesta de mejora, y a los funcionarios de la organización tener una opción para generar ahorro con la implementación de la propuesta.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

El bajo nivel de satisfacción de los clientes de la CMACT- Sede Cajamarca es un factor de vital importancia ya que cualquier error en la atención al cliente tendría como resultado una queja y por ende un cliente insatisfecho que transmitirá este malestar a otros clientes potenciales. Para aumentar la satisfacción de los clientes se debe brindar un servicio por encima de la calidad esperada por los usuarios, quienes pueden elegir entre otras entidades que cumplan con sus expectativas.

Las constantes quejas y reclamos que se presentan se dan debido a las demoras para solucionar los pedidos de los clientes, estas se dan por la falta de procesos estandarizados y el no cumplir con los plazos pactados, ya que sobrepasan al máximo establecido. De acuerdo a la base de datos de todas las consultas y pedidos en el área Gestión de Atención al Usuario del último trimestre del 2011, hay pedidos que superan el plazo establecido para su solución, nos centramos en estos procesos para hallar las causas que generan estas demoras y se propusieron mejoras que ayudaran a realizar una buena gestión de atención al usuario, la propuesta de mejora también conllevará a eliminar duplicidad de procesos, que hacen más largo la atención al cliente

En consecuencia de seguir incumpliendo con los pedidos de los usuarios insatisfechos, disminuiría la captación de clientes y reduciría el ingreso económico de la CMACT, por esta razón, resulta muy importante el control y gestión del proceso de atención a todo tipo de clientes que visitan nuestra entidad financiera.

1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

La presente investigación se realiza en el área de Gestión de Atención al Usuario en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo – Sede Cajamarca, ubicada en el Jr. Cruz de Piedra n°453 en el periodo enero – abril 2012

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 Objetivo General.

Demostrar la factibilidad económica y técnica de la propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario de la CMACT para incrementar el nivel de satisfacción del cliente”.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Identificar los principales problemas en el área de Gestión de atención al usuario, mediante el diagnostico situacional.
- Hacer una propuesta para mejorar el proceso de atención al cliente y reducir el nivel de insatisfacción.
- Hacer de conocimiento los procedimientos de atención al cliente.
- Reducir los costos relacionados al proceso de atención al cliente.
- Evaluar costo beneficio de la implementación de la propuesta de mejora.

1.4 JUSTIFICACIÓN.

TÉCNICA:

Según estudios anteriores podemos darnos cuenta que es fundamental proponer una mejora en el proceso de atención al cliente en el área de gestión de atención al usuario de la CMACT sede Cajamarca, estandarizando sus procesos para reducir el tiempo de espera y brindar una atención con calidad, para evitar quejas y generar confianza en los clientes.

ECONÓMICA:

Al implementarse la propuesta de mejora se podrá economizar los gastos que implica la demora de los procesos del área en estudio, ya que optimizará el sistema de atención al cliente, reduciendo la cantidad de quejas, y evitando el exceso de trabajo; lo que conllevará a la satisfacción del cliente.

SOCIAL:

Al ser Caja Trujillo una entidad dependiente de personas que requieren créditos, ahorros y entre otros servicios financieros y no financieros; se necesita darles una buena atención y esto se logrará con la puesta en marcha de la propuesta de mejora. Caja Trujillo por pertenecer al sistema financiero está obligada a seguir con normas ya definidas por el gobierno peruano y controladas por reguladores como es INDECOPI, el BCR así como también la Superintendencia de Banca y Seguro, estas normas nos permiten aplicar la propuesta de mejora libremente ya que nos facilitará la documentación para el estudio previo y posteriormente para su implementación.

Con todo esto se podrá incrementar la competitividad en el mercado cajamarquino se mejoraran los procesos con una atención con calidad que satisfaga al cliente.

1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Tecnológica:

El presente trabajo de investigación se realizará en la entidad financiera Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo – Sede Cajamarca en el año 2012, permitirá describir una mejora en el área de Gestión de Atención al Usuario, partiendo de los conocimientos y modelos actuales que se tienen en la atención al cliente, dentro de la investigación previa se buscan las características saltantes para determinar los posibles problemas que conllevan la atención al usuario.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

No existen antecedentes previos a esta Propuesta de Mejora para el Área en estudio debido a que es un área recientemente creada en la CMACT - Sede Cajamarca.

Las tesis referenciales a este tema se mencionan a continuación:

“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA TAURO COLOR”

Tesis para obtener el título de profesional de Ingeniero Industrial.

UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

AUTORA:

Br. Castañeda Gonzales, Rocio Briggitt

Trujillo – Perú 2007.

La finalidad de esta tesis fue proponer un mejoramiento de la calidad del servicio en el área de atención al cliente; se evaluó el nivel de la calidad de servicio en la atención al cliente, siendo uno de los objetivos mostrar los resultados de encuestar a sus clientes, las que arrojaron un 67% de insatisfacciones debido a sus 2 inconvenientes principales: Mala atención 40% y demora en el tiempo de entrega 37%. Se desarrollaron dos alternativas de solución con las siguientes conclusiones:

La propuesta N°01 daría solución al inconveniente por la mala atención al cliente con un monto a invertir de S/. 1892 al año.

La propuesta N°2 daría solución al inconveniente de la demora al entregar sus pedidos con un monto de S/. 7255 al año

Con estas propuestas se mejoraría la calidad de servicio aumentando el nivel de satisfacción de los mismos. La relación costo/beneficio es de de S/. 0.78 soles costo/Soles de utilidad.

“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN Y DISMINUCIÓN DEL NUMERO DE RECLAMACIONES DEL BANCO DAVIVIENDA”

Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

AUTORES:

Daniel Bustamante Blanco

Maria Alejandra Rodriguez Burgos

Bogotá D.C. 2003

En la Tesis nos indica que el Banco De vivienda presenta dificultades en el servicio al cliente, es por esto que su investigación se basa en proponer una mejora en el proceso de atención en el departamento de reclamaciones para disminuir el número de reclamos; los inconvenientes presentados se daban por la falta de control y estadísticas que no permitían conocer porque se quejaban los clientes. Durante el primer semestre del 2003 se desarrollo la propuesta de mejoramiento continuo para el área de reclamaciones que le permitirá al banco mejorar el proceso de evaluación y respuesta de reclamaciones. Las conclusiones presentadas son las siguientes:

- Es posible disminuir el número de reclamaciones al revisar los procedimientos y las causas asociadas a cada uno de los reclamos a través de la estandarización de procesos.
- Con la reclasificación de los motivos es por los que reclaman los clientes se reducen en un 4.5%.
- Con la propuesta realizada es posible disminuir el 71% de los motivos analizado

2.2 BASE TEÓRICA

2.2.1 Calidad:

El término de calidad representa un concepto muy complejo que se ha convertido, universalmente, en uno de los más atractivos para la administración con calidad.

Según Edward Deming en (1900-1993) estableció que: “La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos y un proceso de creación de un ambiente que apoye la mejora continua”. (Donna C.S. Summers 2006, 17)

Joseph M. Juran (1904-) señaló que: la calidad va más allá del producto o del momento en que se brinda un servicio, la calidad es un concepto que es preciso encontrar en todos los aspectos del negocio y los líderes deben guiar la administración de la empresa en función de la calidad (Donna C.S. Summers 2006, 27)

2.2.2 Principales autores de la calidad

Existen muchos autores en cuanto al estudio de la calidad, citaremos a los más destacados considerados por muchas empresas gurús como: Armand Feigenbaum, el Dr.

Edward Deming, y Joseph Duran, entre otros, que con su filosofía nos dan la base para satisfacer los deseos de los clientes.

EDWARD DEMING.

Es inevitable poder empezar a hablar de la calidad sin referirse al padre de la misma y a sus seguidores. El Dr. Deming (1900 – 1993) aprendió desde muy pequeño que las cosas que se hacen bien desde el principio acaban bien.

En 1950, lo que Japón quería, lo tenía Estados Unidos; simultáneamente, ¿Qué tenía los Estados Unidos pero no quería? La respuesta, W. Edward Deming, un estadista, profesor y fundador de la Calidad Total. Ignorado por las corporaciones americanas, Deming fue a Japón en 1950 a la edad de 49 y enseñó a los administradores, ingenieros y científicos japoneses como producir calidad. Treinta años después, en 1980, luego de ver un documental en televisión en la cadena NBC, titulado: Si Japón puede, porque nosotros no, los presidentes de corporaciones, como Ford, General Motors y Dow Chemical, enfrentados a una producción decadente y costos incrementados, buscaron la asesoría Deming (Gonzales, 2005)

Las corporaciones e industrias quienes sus productos mejoran las vidas de las personas han encontrado que lo siguiente es cierto: Si los principios de Deming están en su sitio y funcionan con su negocio, la calidad aumenta, los costos bajan y los ahorros se le pueden pasar al consumidor (Gonzales, 2005).

La calidad es trabajo de todos, pero la calidad debe ser dirigida por la administración. Deming propuso 14 puntos para ayudar a la gerencia a mejorar la calidad:

1. Mejorar el producto o servicio y planear para el futuro
2. Adoptar una nueva actitud
3. Eliminar la dependencia de la inspección en masa
4. Mejorar la calidad de los materiales que se reciben
5. Encontrar los problemas
6. Instituir métodos modernos de capacitación
7. Instituir métodos modernos de supervisión
8. Desterrar el miedo
9. Derribar las barreras
10. Eliminar las metas numéricas. Desechar los carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo donde se le exhorta a aumentar su productividad sin proporcionar los métodos
11. Eliminar las normas de trabajo que prescriben cuotas numéricas
12. Eliminar los obstáculos al orgullo
13. Instituir un programa vigoroso de capacitación y reinstruccion
14. Crear una estructura apropiada

KAORU ISHIKAWA.

El gurú de la calidad Kaoru Ishikawa, nació en Tokio, Japón en el año de 1915, graduado de la universidad de Tokio. Ishikawa es conocido como unos de los más

famosos gurús de la calidad mundial. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo. Dentro de su filosofía de calidad él dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Algunos efectos dentro de las empresas que se logran implementando el control de calidad son la reducción de precios, bajan los costos, se establece y mejora la técnica, entre otros

Kaoru Ishikawa también da a conocer al mundo sus siete herramientas básicas que son: Grafica de Pareto, diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión y grafica de control.

El propio Ishikawa dice que practicar el control de calidad (CTC) es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Uno de los logros más importantes de la vida de Ishikawa fue contribuir al éxito de los círculos de calidad. El diagrama de causa – efecto, frecuentemente llamado diagrama de Ishikawa, posiblemente es el diagrama que lo hizo mayormente conocido. Este diagrama ha demostrado ser una herramienta muy poderosa que puede ser fácilmente utilizada para analizar y resolver problemas, es tan simple que cualquier persona lo puede aplicar.

El profesor Kaoru Ishikawa, uno de los padres de la Calidad Total en Japon, señalaba: El control Total de Calidad empieza con educación y termina con educación. Para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios. El control de Calidad es una

revolución conceptual en la administración; por tanto hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo preciso repetir la educación en otra vez. (González, 2005)

WILLIAM OUCHI.

Es el autor de la teoría Z: Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Ouchi analiza la utilidad de aplicar el enfoque directivo japonés en el ámbito norteamericano. Motivado por conocer las causas de la productividad japonesa, inicio el estudio de empresas norteamericanas y japonesas. Su objetivo básico era encontrar los principios de aplicación universal en las unidades empresariales que fuesen independientes de los principios propios de la cultura que ayudasen a determinar que podía aprenderse en las técnicas administrativas japonesas. Según el autor: *la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso*, lo cual es considerado la base de su teoría. (González, 2005)

La teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo. Las lecciones básicas de esta teoría que pueden aprovecharse para el desarrollo de las organizaciones son:

- Confianza en la gente y de esta para la organización
- Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas
- Relaciones sociales más estrechas

La conclusión principal de Ouchi es que la elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura, por lo que él considera que si es

posible asimilar como aportaciones japonesas sus técnicas de dirección empresarial y lograr así éxito en la gestión de las organizaciones. Sin embargo, reconoce que los elementos culturales influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa congruente con los principios de su teoría-

PHILIP CROSBY.

Creador del concepto “cero defectos” (CD) es uno de los grandes en el tema de la administración de la calidad y uno de los más famosos consultores de empresas. Fue director de calidad en la International Telephone and Telegraph (ITT), donde desarrollo y aplico las bases de su método. (Crosby, 2004)

Él desarrolló un concepto denominado los “Absolutos de la calidad total”, cuyos principios son:

- 1- La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
- 2- El sistema de calidad es la prevención.
- 3- El estándar de realización es cero defectos.
- 4- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

En lo que respecta a la dirección, estableció un modelo denominado: Administración preventiva y definición del sistema estándar, todo trabajo es un proceso.

Otra parte interesante de su filosofía es la que dice que hay tres mitos sobre la calidad y que se describen así:

PRIMERO: La calidad es intangible; calidad es bondad. Por ello, se habla de alta calidad, calidad de exportación, producto bueno o malo, servicio excelente o pésimo. Para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor filosófico y abstracto.

SEGUNDO: La calidad es costosa. A través de este mito creemos que reducimos costos al tolerar defectos, es decir, al aceptar productos y servicios que no cumplen con sus normas. La falacia estriba en que la calidad es gratis: no cuesta más ensamblar bien un auto que hacerlo mal; no cuesta más sufrir bien un pedido que despacharlo equivocado, no cuesta más programar bien que mal. Lo que cuesta es inspeccionar lo que ya hecho para descubrir los errores y corregirlos; lo que cuesta son las horas de computadora y el papel desperdiciado; lo que cuesta son las devoluciones de los clientes inconformes; lo que cuesta es rehacer las cartas mal mecanografiadas, etc. Lo costoso, en fin, son los errores y los defectos, no la calidad; por lo tanto, nunca será más económico tolerar errores que “hacerlo bien desde la primera vez”, y no habrá un “punto de equilibrio” entre beneficiarios y costo de calidad.

TERCERO: Los defectos y errores son inevitables. Nos hemos acostumbrado a esta falsedad: aceptamos los baches en las calles, los productos defectuosos, los accidentes, etc. Cada día nos volvemos más tolerantes hacia nuestro trabajo deficiente; es decir, cada día somos más apáticos y mediocres.

Dr. JOSEPH M. JURAN

Nació el 24 de diciembre de 1904 en la ciudad de Braila, entonces y ahora parte de Rumania. Observador, astuto. Oyente, atento, brillante, sintetizador, pronosticador y

persistente, Juran ha sido llamado el padre de la calidad o gurú de la calidad y el hombre quien enseñó calidad a los japoneses. Quizás lo más importante, es que es reconocido como la persona quien agregó la dimensión humana para la amplia calidad y de ahí proviene los orígenes estadísticos de la calidad total. Su plan fue hacerlo todo: Filosofía, escritura, lectura y consulta.

Juran enfoca su atención en una nueva misión: reparar la deuda que siente que le debe al país que le brinda la gran oportunidad y el éxito excepcional. Calidad según Juran tiene múltiples significados. Dos de estos significados son críticos, no solo para planificar la calidad sino también para planificar la estrategia empresarial-

Calidad: Se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: Retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es en síntesis una adecuación al uso.

La misión de Juran y la planificación para la calidad es la de crear la conciencia de la crisis de la calidad, el papel de la planificación de la calidad en esa crisis y la necesidad de revisar el enfoque de la planificación de la calidad. Establecer un nuevo enfoque de la planificación de la calidad. Suministrar formación sobre como planificar la calidad, utilizando el nuevo enfoque. Asistir al personal de la empresa para replanificar aquellos procesos insistentes que poseen deficiencias de calidad inaceptables (caminar por toda la empresa). Asistir al personal de la empresa para dominar el proceso de planificación de la calidad, dominio derivado de la replanificación de los procesos existentes y de la formación correspondiente. Asistir al personal de la empresa para utilizar el dominio

resultante en la planificación de la calidad de forma que se evite la creación de problemas crónicos nuevos.

La planificación de la calidad unos de los tres procesos básicos de la gestión por medio de los cuales gestionamos la calidad. Los tres procesos (la trilogía de Juran) están interrelacionados. Todo comienza con la planificación de la calidad.

El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes. Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las fuerzas operativas. Su trabajo es producir el producto. Al ir al proceso, vemos que el proceso es deficiente: Se pierde el 20% del esfuerzo operativo, porque el trabajo se debe rehacer debido a las deficiencias de la calidad. Esta pérdida se hace crónica porque el proceso se planifico así. Bajo patrones convencionales de responsabilidad, las fuerzas operativas son incapaces de eliminar esa pérdida crónica planificada. En vez de ello, lo que hacen es realizar el control de calidad para evitar que las cosas empeoren. Si dirigimos una mirada alrededor, pronto vemos que esos tres procesos (Planificación, control y mejora) han estado presentes durante algún tiempo.

Planeación de la calidad. Es aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad y cuyo resultado final es un proceso capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación.

Control de calidad. Es el que permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones y su resultado final es conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.

Mejora de la calidad. Es el proceso que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño y su resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones. (Cantú, 2001)

2.2.3 SERVICIO.

(Cantú, 2001), define el servicio como: Una Actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

Un servicio no es un elemento físico en totalidad, sino que es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente. Esto significa que los servicios poseen tres características típicas que explican la complejidad de su estudio:

Inseparabilidad: Este concepto implica que la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, por lo que el usuario se ve envuelto en el mismo.

Distingue dos categorías en los servicios, en la primera, están los servicios que son el propósito u objeto fundamental de una transacción, por ejemplo. Si se renta un automóvil, la compañía pone a su disposición un vehículo (un bien tangible); pero en realidad se compra el acceso a un medio de transporte (un servicio).

Como segunda categoría, se ubican los servicios que apoyan o facilitan la venta de un bien u otro servicio. Se les denomina servicios de apoyo o complementarios porque solo podrían contratarse con el arrendamiento de un vehículo. En las industrias en las que

hay pocas diferencias entre los productos primarios de los competidores, los servicios complementarios pueden ser la base de una ventaja diferencial.

CALIDAD EN EL SERVICIO.

En los últimos años el concepto de calidad en el servicio ha ido tomando cada vez mayor importancia que el mismo producto o servicio que se ofrece al público en general, esto se debe en gran medida a la manera en que se otorga un producto o servicio y del cómo es que el cliente percibe el servicio.

(Barrera, 2006) La calidad de servicio percibida por el cliente es la resultante de comparar las expectativas sobre el servicio que va a recibir y las percepciones de las actuaciones de las empresas. Si la prestación supera las expectativas, el servicio proporcionado por las empresas será considerado como excelente; si sólo la iguala será visto como buena o adecuada; y si no llega a cubrirlas, entonces el servicio será catalogado como malo, pobre o deficiente.

Al abundar sobre el tema, Martínez Villegas y Picazo Manríquez en su libro Ingeniería de Servicios, describen tres puntos esenciales para comprender la naturaleza de la calidad en el servicio:

1. La calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define la empresa, sino en función de la definición dada por el cliente.
2. La calidad debe proporcionarse no sólo en el producto, sino también en el servicio, y ambas deben comunicarse apropiadamente al cliente, además de formar atributos de identidad corporativa.

3. Un producto de calidad es lo que el cliente recibe, mientras que un servicio de calidad se refiere a como lo recibe.

Con lo anterior se demuestra lo importante para una empresa brindar un servicio con calidad, y de escuchar en todo momento a sus clientes.

En la actualidad se vive en un mundo competitivo, es de vital importancia crear lealtad en los clientes, esto solo se lograra brindado un servicio con calidad y atención personalizada; el que no cuida a sus clientes estará destinado a desaparecer en el intento de consolidar su empresa, sin embargo estas empresas no intentan corregir sus errores.

(Tschohl, 2001) La calidad en el servicio es: lo que los clientes piensan que es la calidad, el mismo autor menciona que es importante tomar en cuenta que los clientes han cambiado radicalmente su percepción del servicio, haciéndola más amplia e incluyendo aspectos como localización, la amplitud en productos o servicios, la rapidez de sus transacciones y los precios competitivos.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.

SUMMERS, DONNA C.S. en su libro define los siguientes términos:

- **Calidad:** Término subjetivo para el cual cada quien tiene su propia definición. En la jerga técnica, *calidad* puede tener dos significados:(1) las características de un producto o servicio relativas a su capacidad para satisfacer necesidades designadas o implícitas y (2) producto o servicio sin deficiencias.
- **Característica:** Elementos individuales que definen un proceso, función, producto o servicio.

- **Causa:** La razón identificada y aislada del origen de un defecto o problema en un proceso o producto
- **Causa raíz:** La principal razón de una no conformidad.
- **Ciclo Deming, Planificar-Hacer-Estudiar-Actuar:** Proceso de cuatro pasos para mejora de la calidad. En primer lugar (Planificar), se desarrolla un plan para realizar la mejora. En el segundo paso (Hacer), se lleva a cabo el plan, de preferencia a pequeña escala. En el tercer paso (Estudiar), se analizan los efectos del plan. En el último (Actuar), se estudian los resultados para determinar que se ha aprendido y qué se puede predecir.
- **Cliente externo:** Persona u organización que recibe un producto, servicio o información pero no es parte de la organización que los provee.
- **Cliente interno:** El receptor (persona o departamento) de la salida (producto, servicio o información) de otro persona o departamento dentro de una organización.
- **Compromiso de los directivos:** Participación de los dirigentes de más alto nivel en los esfuerzos de mejora de la calidad de su organización. Su participación incluye establecer comités de calidad y colaborar con ellos, determinar políticas y metas de calidad, comunicar estas metas a los niveles inferiores de la organización, proporcionando los recursos y la capacitación que requieran los niveles inferiores para alcanzar las metas
- **Conformidad:** Indicación o evaluación afirmativa de que un producto o servicio ha cumplido los requerimientos de una especificación, contrato o regulación relevante.

- **Costo de la mala calidad:** Costos relacionados con la provisión de productos o servicios de mala calidad
- **Documentación:** Material escrito que describe los métodos, procedimientos o procesos que se deben seguir. La documentación puede presentarse en forma de manual de calidad u hojas de operación de procesos.
- **Gráfica de control:** Grafica con límites de control superiores e inferiores dentro de los cuales se trazan valores de alguna medición estadística para una serie de muestras o subgrupos. La grafica también contiene una línea central que sirve para detectar cualquier tendencia de los valores trazados hacia cualquiera de los límites de control
- **Kaizen:** Termino japonés que significa mejora continua gradual haciendo pocas de una mejor manera, y estableciendo y alcanzando estándares cada vez más altos. El término fue popularizado por Masaaki Imai en su libro *Kaizen: The key to japa's Competitive Success*
- **Lluvia de Ideas:** Técnica utilizada en equipos para generar ideas sobre un tema en particular. A cada integrante del equipo se le pide que piense de manera creativa y escriba tantas ideas como sea posible. Las ideas no se discuten ni revisan sino hasta después de terminar la sesión.
- **Mapa de Procesos:** Diagrama que muestra los pasos o actividades que se realizan en un proceso

En el manual de Atención al Usuario de la CMACT se definen los siguientes términos:

- **Usuario o consumidor:** Persona natural o jurídica que utiliza o puede utilizar los productos y servicios ofrecidos por la Caja Trujillo
- **Ciente:** Usuarios con quien la Caja Trujillo, mantiene una relación comercial originada por la celebración de un contrato.
- **Contrato:** Documento que contiene todos los derechos y obligaciones, que corresponden al cliente de la Caja Trujillo, incluyendo los anexos que establecen estipulaciones específicas propias de la operación financiera que es objeto del pacto y que ha sido debidamente celebrado por las partes intervinientes.
- **Consulta:** Es la petición de un usuario para que se le proporcione determinada información ante una situación de incertidumbre, desconocimiento o duda relacionada a la operación, producto o servicio ofrecido o contratado con la Caja Trujillo.
- **Reclamo:** Comunicación que presenta un usuario a través de los diferentes canales de atención disponibles, expresando su insatisfacción con el servicio y/o producto recibido o manifestando la presunta afectación de su legítimo interés
- **Denuncia:** Aviso o puesta en conocimiento de la Superintendencia por parte de un usuario o un tercero, de un hecho que constituya presunta infracción a las normas que regulan a la empresa supervisada denunciada.
- **Sistema:** Conjunto de principios y/o lineamientos tomados en cuenta y que interactúan entre sí para dar como resultado una plataforma o estructura coherente para la obtención de resultados.

- **Formulario:** Documento a través del cual se presenta un pedido o reclamo.
- **Canales de atención:** Medio a través el cual se pueden presentar las consultas o reclamos.
- **Calidad de servicio:** Percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas.
- **Operaciones activas:** Operaciones de Crédito que implican el desembolso de dinero en efectivo o el otorgamiento de una línea de crédito bajo cualquier modalidad contractual.
- **Operaciones pasivas:** Operaciones de capacitación de fondos de los usuarios bajo cualquier modalidad contractual.
- **Servicios:** Se refiere a todos los servicios que ofrece la Caja Trujillo que no sean operaciones activas ni pasivas, pero que se encuentran directamente relacionadas con éstas.
- **Comisión:** Es la retribución que será cobrada al cliente por la prestación de un servicio efectivamente provisto por Caja Trujillo.
- **Factor variable:** Se consideran tasas de interés que tienen como referencia un indicador que varía en el tiempo, el que no es susceptible de modificación unilateral por la propia empresa o en virtud de acuerdos o prácticas con otras entidades.
- **Fórmula:** Método que permite determinar de forma clara, detallada, y comprensible por los clientes, el principal y los intereses que cobra o paga la Caja Trujillo por sus

productos activos o pasivos, respectivamente, así como los montos que cobra por comisiones y gastos derivados de la operación.

- **Gastos:** Son aquellos costos en que incurre la Caja Trujillo con terceros por cuenta del cliente para cumplir con los requisitos ligados a sus operaciones.
- **Reglamento de Transparencia:** Reglamento de transparencia de información y disposiciones aplicables a la contratación con usuarios del sistema financiero, aprobado por Resolución SBS N° 1765-2005 y sus modificatorias.
- **Tasa de costo efectivos anual:** Es aquella que permite igualar el valor actual de todas las cuotas y demás pagos que serán efectuados por el usuario con el monto que efectivamente ha recibido en préstamo.
- **Tasa de rendimiento efectivo anual:** Es aquella que permite igualar el monto que se ha depositado con el valor actual del monto efectivamente se recibe al vencimiento del plazo, considerando todos los cargos por comisiones y gastos.
- **Tasa de interés:** Porcentaje de intereses a pagar o cobrar por una obligación contraída con un cliente.
- **Superintendencia:** Superintendencia de banca, Seguros Administradoras Privadas de fondos de Pensiones.

Dale H. Besterfield, define los siguientes términos:

- **Diagrama de Ishikawa:** Es una figura formada por líneas y símbolos cuyo objetivo es representar una relación significativa entre un efecto y sus causas, también se le

conoce como diagrama de causa y efecto. Con este diagrama se investigan los efectos “malos” y se emprenden acciones para corregir las causas, o los efectos “buenos” y se aprende cuales causas son las responsables. Para cada efecto, es probable que haya numerosas causas. (Dale H. Besterfield 2009 , 81)

- **Diagrama de Pareto:** Es una grafica que clasifica los datos en orden descendente, de derecha a izquierda. Esta grafica se usa para identificar los problemas mas importantes. En general el 80% del total se debe al 20% de los elementos (Dale H. Besterfield 2009 , 78 -79)

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO DE CONTRASTACIÓN.

3.1.1 Población: En este caso la población para el estudio son los clientes que hacen uso de los diferentes productos y servicios que brindan las áreas de operaciones y créditos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo – Sede Cajamarca, que son los que realizan operaciones de pedidos y reclamos de los diferentes productos.

La población lo constituye las diferentes áreas de la Empresa CMCT – sede Cajamarca que está relacionado con las Operaciones de gestión de atención al usuario.

3.1.2 Muestra: En cuanto a la muestra se considera el área de estudio de Gestión de Atención al Usuario de la Empresa que realizan las operaciones de pedidos y reclamos.

3.1.3 Unidad de Análisis: Son el conjunto de pedidos y reclamos de las operaciones y actividades relacionadas al Sistema de gestión de atención al usuario en la Empresa CMACT - Sede Cajamarca.

3.2 MÉTODOS:

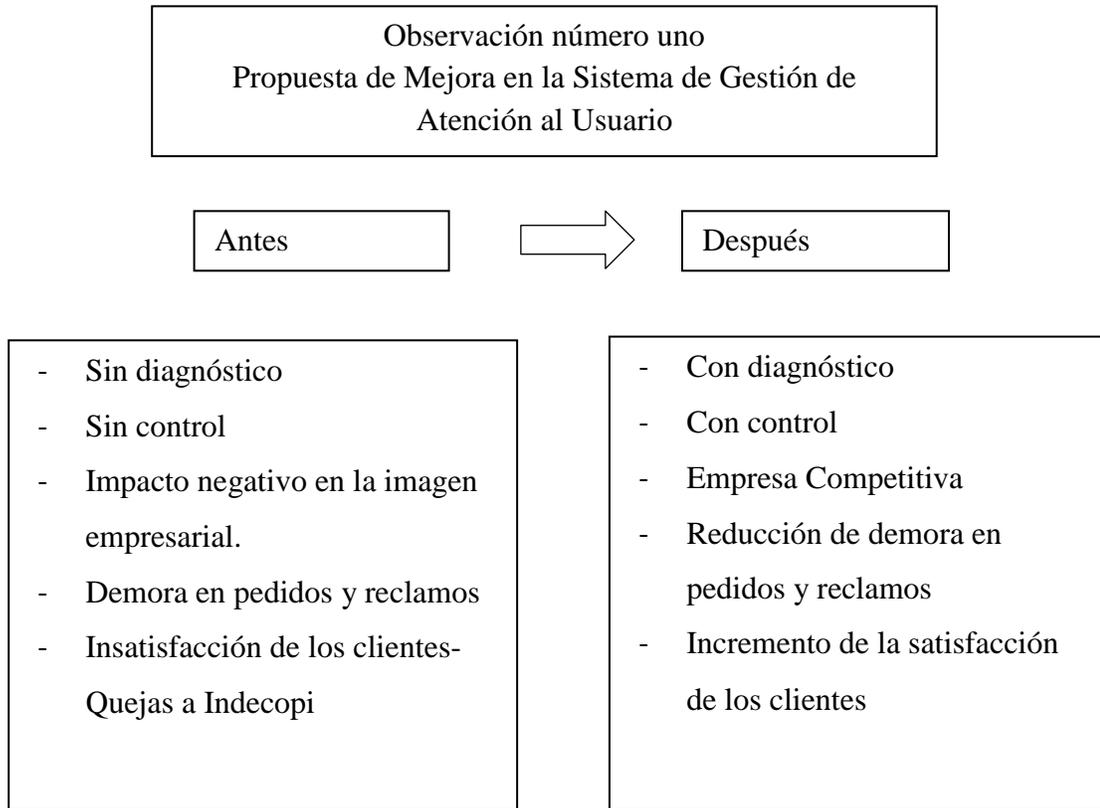
3.2.1 Diseño General:

Es el diseño de contrastación Pre-Experimental donde:

O1 x

O1: Observación número uno

X: Propuesta de mejora en la sistema de gestión de atención al cliente



Elaboración Propia

Figura N° 01: Diseño de contrastación Pre-Experimental

3.2.1 Diseño Específico: El procedimiento a seguir para realizar este estudio, se detalla en la siguiente tabla:

FASE DE ESTUDIO	PERIODO	FUENTE DE RECOLECCION DE DATOS	PROCESAMIENTO DE DATOS	RESULTADOS ESPERADOS
DIAGNOSTICO DE SITUACION ACTUAL	2 semanas	<ul style="list-style-type: none"> - Registros generales de la Empresa, documentos - Encuestas - Observación 	Análisis de la información a través de una Pc.	Conocimiento de la situación actual de la empresa
EVALUACION	3 semanas	<ul style="list-style-type: none"> - Registros generales de la empresa, documentos - Revisión bibliográfica. - Cuadros, tablas, gráficos 	Análisis de la información a través de una pc	Determinación de los problemas arrojados de la encuesta y/o observación
PROPUESTA DE MEJORA	3 semanas	<ul style="list-style-type: none"> - Cuadros, tablas, gráficos - Revisión bibliográfica - Revisión Documentaria 	Análisis de la información a través de una pc	Elaboración de la propuesta de mejora
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	3 semanas		Análisis de la información a través de una pc	Establecimiento de conclusiones y recomendaciones

Elaboración propia

Tabla N° 01: Diseño específico del procedimiento

CAPÍTULO 4

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El presente análisis se realiza en la entidad financiera Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo – Sede Cajamarca, cuya actividad se basa en actividades de ahorro y crédito, siendo reconocida como una entidad líder en microfinanzas.

4.1 DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

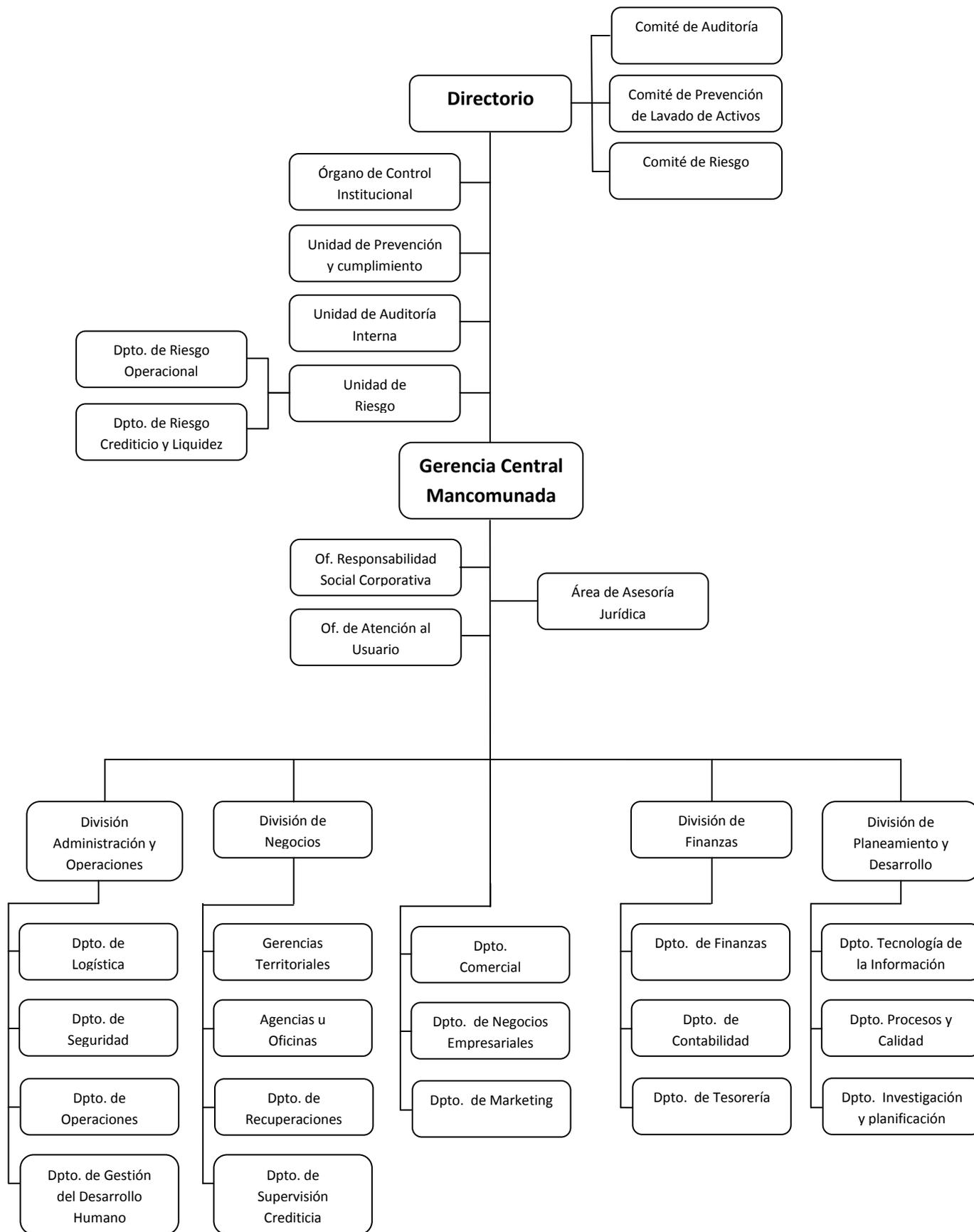
Ha pasado más de 27 años desde que Caja Trujillo inició sus operaciones con el claro objetivo de atender a los pequeños y medianos empresarios facilitándoles el acceso a créditos y sirviendo de apoyo para poder hacer empresa en nuestro país. Como entidad microfinanciera, fue fundada el 19 de noviembre de 1984 iniciando formalmente sus operaciones. Durante estos 27 años caja Trujillo ha colaborado con el crecimiento microempresarial de miles de sus clientes, lográndose consolidarse como una institución orientada al apoyo crediticio a las PYME, En estos años, no solo ha sido testigo del crecimiento de nuestros clientes, sino también se ha extendido a diversas provincias del país, con el único objetivo de estar cerca de nuestros clientes, brindándoles el mejor servicio y ofreciéndoles productos de acuerdo a sus necesidades.

Su proceso de expansión se inicio en 1990 con la puesta en marcha de la primera agencia en el centro comercial Las Malvinas, la misma que luego fue trasladada al CC. Zona Franca. En 1991 iniciamos operaciones en El Porvenir, y en 1994 abrimos nuestra primera agencia fuera de Trujillo, siendo Chepén la ciudad escogida. En el año 2001 inauguramos nuestra primera agencia fuera de la región, en la ciudad de Chiclayo, iniciando la expansión hacia otros departamentos.

Hoy Caja Trujillo está presente en costa, sierra y oriente del país con 54 agencias y oficinas, por lo que resulta indiscutible e innegable no sólo el crecimiento de nuestros clientes, sino también el nuestro.

4.2 ORGANIGRAMA.

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo SAC, razón social de la empresa, cuenta con una estructura funcional liderada por el Presidente del Directorio, Vicepresidente, Directores y la Gerencia Central, en orden de importancia.



Fuente: Caja Trujillo.

Figura N° 02: Organigrama de la Empresa

- **AUTORIDADES:**

Presidente del Directorio:	Sr. Luis Muños Díaz
Vicepresidente:	Sra. Rosa Salcedo Dávalos
Directores:	Sr. Alejandro Ramírez Lozano Sr. Gilberto Domínguez López Sr Lucas Rodríguez Tineo
Gerencia Central:	
Gerente Central de Finanzas:	Sr Víctor Andrés Valdivia Morán
Gerente Central de Negocio:	Sr Johnny Velásquez Zárate
Gerente Central de Administración:	Sr Oscar Lock Rivera

En la Figura N° 02 se muestra la estructura organizacional vigente de la empresa.

4.3 MARCO ESTRATÉGICO.

4.3.1 Misión:

“Brindar soluciones financieras en forma rápida y oportuna a los clientes con un equipo humano orientado hacia la excelencia, contribuyendo al desarrollo económico y social del país”

4.3.2 Visión:

“Ser la mejor institución microfinanciera ágil y confiable en la generación de valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas”

4.3.3 Análisis Situacional (FODA):

FORTALEZAS:

- Más de 25 años de experiencia
- Conocedores del Negocio
- Competencia en el talento humano
- Estructura organizacional sencilla.
- Gerencia comprometida al desarrollo y permanencia en el mercado.
- Renovación tecnológica reciente.

OPORTUNIDADES:

- Cajamarca como ciudad Minera, aumenta la inversión en nuevos negocios que necesitan de créditos rápidos
- Alta demanda de créditos.
- Industria en crecimiento
- Participación en el norte centro y oriente del Perú.

DEBILIDADES:

- Incumplimiento de estándares en los Procesos.
- Renovación de Personal

AMENAZAS:

- Alta competencia con otras financieras.

- Entorno social y político disminuye las captaciones de créditos (problemas con la minería).

4.3.4 Factores Críticos de Éxito:

- Honestidad:*** Ser honesto es ser real, genuino, autentico, objetivo y verás, basado en la formación moral y ética del individuo y en los conocimientos e información obtenida en el transcurso de una vida dedicada del trabajo.
- Confianza:*** Preservar la honestidad siembra confianza en uno mismo y en aquellos quienes están en contacto con la persona honesta
- Integridad:*** Cualidad en el carácter personal por la cual se posee equilibrio en todos y cada uno de los aspectos de la persona o que esta no ha sufrido alteración en alguno de ellos. No se puede ser un líder sin integridad, sin estabilidad en cada uno de los ámbitos en que se desenvuelve el ser humano.
- Laboriosidad:*** Realizamos con cuidado y esmero las tareas, labores y deberes de nuestras responsabilidades. Esto no se limita a “cumplir” nuestro trabajo, implica la excelencia, la auto exigencia, la iniciativa, colaborar con los colegas de trabajo en todo momento.
- Pulcritud:*** Consiste en la práctica habitual de la limpieza, la higiene y el orden absoluto de espacios y cosas. Diariamente el trabajador expone a los demás su personalidad y costumbres a través de su arreglo personal, comportamiento, esmero en las labores encargadas, cuidado al utilizar las herramientas y

espacios de trabajo. En todo momento cada trabajador se esmera por reflejar una imagen decorosa ante los colegas y clientes

- f. **Respeto:** Tener tolerancia y aceptación hacia alguien o algo que se considera digno, comprendiendo hasta donde llegan nuestros derechos y donde comienzan los derechos de los demás

En atención a dicha aceptación observamos que se cumplen las normas de Caja Trujillo, al asumir que son dignas, pues resumen el espíritu de la institución y la identidad colectiva de quienes la conforman

El respeto al cliente es una forma de reconocerlo, de aprecio a su persona y valorar sus cualidades.

- g. **Transparencia:** Brindamos a los usuarios un acceso fácil y oportuno de la información que solicitan, la misma que es de su conocimiento de forma integral. Esta transparencia también la aplicamos a la forma de trabajar, la cual es trabajada con integridad, objetividad e imparcialidad cuando de las quejas y denuncias de los usuarios se trata.

4.3.5 Valores Corporativos.

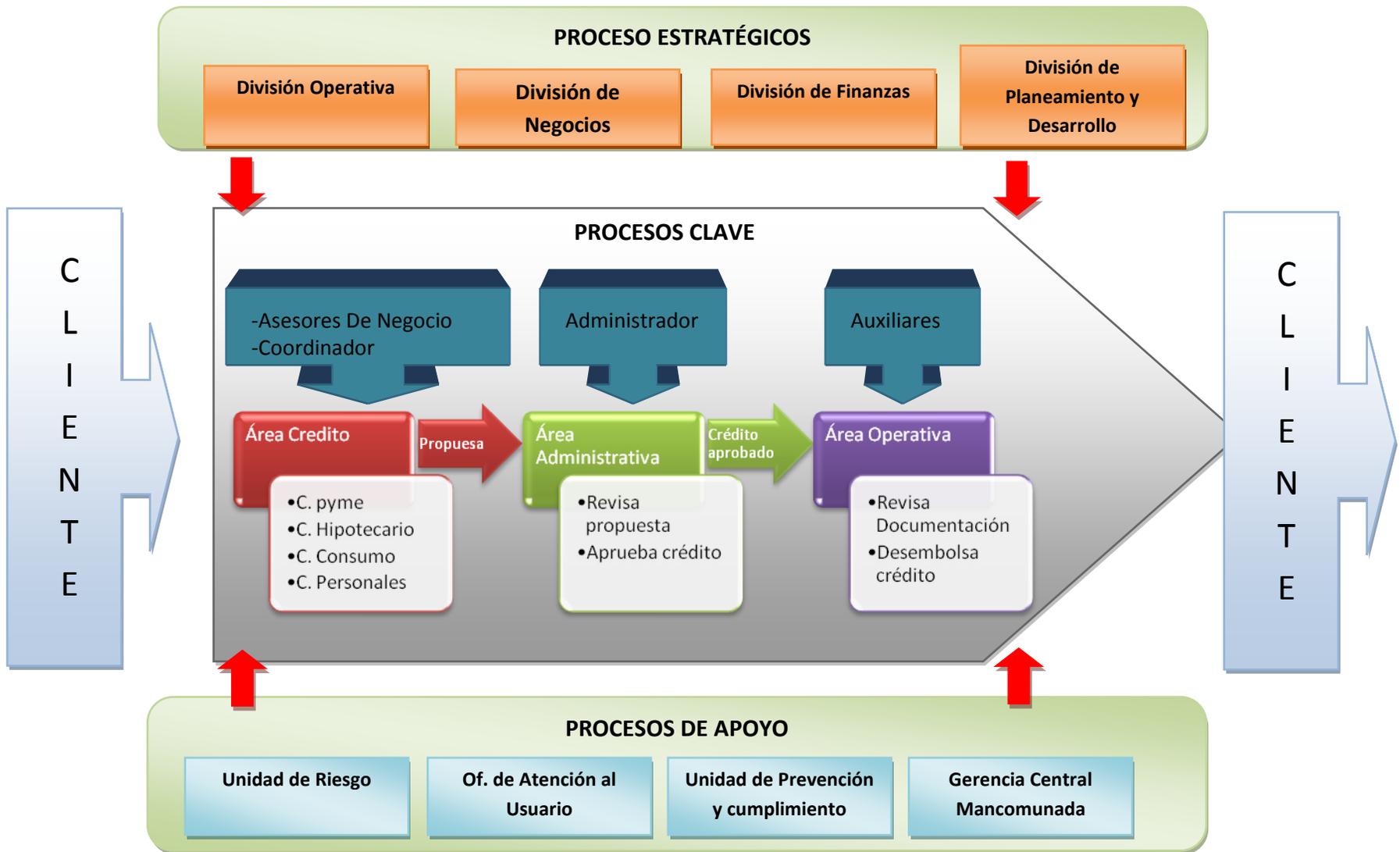
- a. **Orientación al cliente:** Propensión atender y ayudar al cliente, indagando y analizando acerca de sus necesidades y expectativas financieras, a fin de satisfacerlas en su totalidad.

- b. *Desarrollo para los colaboradores:*** Voluntad y esfuerzo constante para identificar necesidades, promover el desarrollo, transmitir conocimientos y experiencias, a todos nuestros colaboradores.
- c. *Orientación al logro:*** Superación constante, actitud de luchar sin desmayo para lograr los objetivos, a vencer obstáculos y a no retroceder ante los imprevistos.
- d. *Integridad y honradez:*** Capacidad para ser coherentes con los principios y acciones de la institución. En nuestro trabajo un comportamiento integro supone mantener normas y principios éticos mediante un trabajo honesto, con vocación de servicio, manteniendo buena imagen de servidor de la sociedad, cuidando que en todo momento nuestra vida privada y comportamiento publico sean coherentes.
- e. *Trabajo en equipo:*** Promoción del trabajo en equipo a todo nivel, a través de la coordinación permanente, poniendo énfasis en la búsqueda de sinergias y flexibilidad para el logro de los objetivos trazados.
- f. *Orientación a la innovación y calidad:*** Creatividad y mejora constante para hacer frente al cambio, aprovechando oportunidades y enfrentando con éxito los retos del mercado. Preocupación y acción para mantener altos estándares de orden, exactitud y calidad en el trabajo de nuestros colaboradores.

g. Liderazgo: Motivar a los colaboradores y equipos de trabajo a mantener su compromiso y conducirlos al logro de los objetivos , con la capacidad de generar acciones que contribuyan al logro de los objetivos institucionales

4.4 MAPA DE PROCESOS:

La empresa tiene los siguientes procesos que permiten integrar sus actividades para brindar los créditos.



Fuente: Caja Trujillo / Elaboración Propia

Figura N° 03: Mapa de Proceso

CAPÍTULO 5

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

5.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL AREA DE ESTUDIO.

El ámbito de estudio es el Área de Gestión de Soluciones al Usuario, la que se analizó en este capítulo para identificar la problemática existente y proponer actividades que den solución a estas.

5.1.1 Descripción del Sistema de atención al usuario.

- a. Sistema De Atención Al Usuario:** La Caja Trujillo cuenta con un sistema de Atención al Usuario que permite brindar un servicio consistente con las políticas generales establecidas, el mismo que observa las disposiciones legales vigentes en materia de protección al consumidor, transparencia de información, atención de consultas y reclamos, y cualquier otra disposición. Todas estas forman parte de disposiciones emitidas por INDECOPI.

- b. Implementación del Sistema De Atención Al Usuario:** El directorio es responsable del establecimiento de las políticas y procedimientos que permitan contar con un sistema de atención al usuario adecuado, también será responsable del funcionamiento del mismo y del cumplimiento de políticas, procedimientos y disposiciones contenidas en el reglamento.

La empresa deberá designar a un oficial de atención al usuario encargo de velar por el cumplimiento del sistema de atención al usuario. La Gerencia Central Mancomunada es la responsable de coordinar con el oficial la implementación de las medidas que sean necesarias para el funcionamiento del sistema.

c. Oficial de atención al usuario: El funcionario encargado de velar por la implementación y cumplimiento de las políticas y procedimientos generales establecidos por Caja Trujillo, así como el cumplimiento de todas las normativas. El oficial deberá coordinar con la Gerencia Central Mancomunada los mecanismos y acciones a implementarse para el adecuado funcionamiento del sistema. Sus funciones son:

1. Velar por la implementación y cumplimiento de las normas vigentes en materia de protección al consumidor, transparencia y demás disposiciones establecidas por la SBS.
2. Velar porque Caja Trujillo cuente con un área de atención de reclamos de los clientes debidamente implementada y con mecanismos adecuados para la absolución de sus reclamos.
3. Coordinar con las demás áreas de la empresa la implementación de las políticas y procedimientos para el funcionamiento del sistema de Atención al Usuario y su debido cumplimiento.
4. Proponer medidas que permitan a la empresa mejorar el funcionamiento del Sistema de Atención al Usuario.
5. Verificar que los medios de difusión que utilice la empresa cumplan con la normativa vigente.
6. Verificar que el personal encargado de brindar asesoría a los usuarios con relación a las operaciones, servicios que brinda la empresa y a las materias contenidas en los contratos, cumplan con los requerimientos de capacitación requeridos por el reglamento.

7. Velar porque Caja Trujillo remita las comunicaciones periódicas a sus clientes en los plazos pactados, así como que las comunicaciones previas referidas a las modificaciones contractuales sean remitidas de acuerdo a lo pactado y en los plazos señalados.
8. Verificar que la empresa difunda las formulas y programas de liquidación de intereses y de pagos de conformidad con lo dispuesto en el reglamento.
9. Coordinar con la SBS, el INDECOPI y cualquier otra entidad pública o privada que tenga que ver con temas de protección al consumidor.
10. Reportar a la Superintendencia un informe anual referido al funcionamiento del sistema de atención al usuario, según lo indicado en el reglamento.
11. Cumplir y hacer cumplir obligatoriamente las Políticas, mecanismos, procedimientos y demás disposiciones señaladas en el manual de Prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A. y el código de conducta.

El Oficial de Atención al Usuario, para el debido cumplimiento de sus responsabilidades y a la presentación del informe anual que alude el literal n°10 del párrafo precedente, deberá elaborar un programa anual de trabajo que será puesto en consideración previa presentación al directorio y aprobado por éste antes del 31 de diciembre de cada año. Dicho programa deberá contener la metodología utilizada para las verificaciones y revisiones del grado de cumplimiento del sistema de atención al usuario.

d. Canales de Atención al Usuario: Se tendrán en cuenta los siguientes canales de atención para la recepción formal de las consultas y reclamos.

- 1) Oficialía de la Atención al Usuario: Unidad responsable de gestionar y supervisar la atención de las consultas y reclamos de los clientes y usuarios de la Caja Trujillo, dentro de los parámetros establecidos por la normativa vigente.
- 2) Agencias y/o Oficinas Especializadas: Encargados de realizar las transacciones tanto de captaciones, colocaciones como operaciones diversas, interactuando de manera directa con el cliente y usuario.
- 3) Central de Llamadas: Central de contacto a cargo del personal de la Oficialía de atención al Usuario cuya responsabilidad es de recibir las consultas, sugerencias, y reclamos de los usuarios con el propósito de dar oportuna respuesta mediante el medio telefónico con apoyo del sistema informático.
- 4) Página Web Institucional: herramienta virtual que nos permite dar a conocer información de manera clara, precisa y oportuna a los usuarios externos.

e. Unidad Responsable de las consultas, pedidos y reclamos para la Atención de los Usuarios: La Oficialía de Atención al Usuario es el área encargada de gestionar la solución de las consultas y reclamos que formulen los clientes y usuarios a través de los diversos canales de atención.

Dicha gestión incluye el seguimiento y control a los requerimientos derivados a las Agencias, Oficinas Especiales y Áreas involucradas en la solución.

La atención de consultas, pedidos y reclamos presentados se debe realizar dentro del plazo establecido en la Caja Trujillo para cada caso, y no superar el plazo máximo establecido por la norma, salvo cuando la naturaleza del pedido o reclamo lo justifique y a conocimiento del cliente.

Todo el personal de la Caja Trujillo. Deberá conocer las políticas y procedimientos para la atención de las consultas, pedidos o reclamos.

- f. Requisitos para presentación de una consulta, pedido o reclamo:** Para la presentación de todo reclamo o consulta que se requiera de su registro para ser atendida, deberá cumplir con las siguientes condiciones mínimas:

Persona Natural:

- Original y fotocopia del DOI
- Firma del formulario el cual contiene información de la consulta que requiere ser registrada y/o reclamo presentado

Persona Jurídica:

- Original y fotocopia del DOI del representante autorizado
- Documento que acredita la representación legal de la empresa (Vigencia de Poder)
- Firma del Formulario de Solicitud o Reclamo el cual contiene información de la consulta que requiere ser registrada y/o reclamo presentado.

- g. Procesamiento de una consulta o reclamo:** Toda consulta o reclamo debe ser debidamente sustentado por el usuario, dando cuenta de los pormenores del mismo.

Toda consulta o reclamo deberá ser resuelto de inmediato, siempre y cuando la solución este en manos del personal responsable o Funcionario quien lo recibe.

Todos los reclamos que pueden ser resueltos deberán ser informados a la Oficialía de Atención al Usuario, detallando la solución que se haya dado.

- h. Plazos:** El plazo para atención de las consultas y/o reclamos será acorde con el grado de complejidad de la operación y las áreas involucradas, sin perjuicio de lo expresado, el plazo máximo para dar respuesta a las consultas y reclamos se realizará en uno no mayor a 30 días calendarios de haber sido presentado por el cliente y/o usuario.

PEDIDO/MOTIVO DE CONSULTA	PLAZO DE ANTECIÓN
Emisión de constancia de destrucción de pagaré/no adeudo/ crédito vigente	5 días
Carta de presentación a la embajada.	5 días
Cobertura de seguro de desgravamen.	30 días
Cobertura de seguro de Sepelio y protección familiar	30 días
Cobertura de seguro para usuarios de cajeros automáticos	30 días
Duplicado / Copia de documentos (Cronograma de pagos comprobante de operación)	5 días
Devolución de documentos originales entregados para el otorgamiento del crédito	10 días
Emisión de liquidación de deuda / detalle de pagos	10 días
Disposición de CTS para vivienda según ley	5 días

Fuente: Caja Trujillo

Tabla N°02: Plazos para atención de consultas

5.1.2 Base legal:

- a. Ley N° 26702.- Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.
- b. Ley N°28587.- Ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en materia de servicios financieros.
- c. Ley N° 27408.- Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores, en lugares de atención al público.
- d. Decreto Supremo N° 006-2009-PCM.- Texto Único de la Ley del Sistema de Protección al Consumidor.
- e. Resolución SBS N° 1765-2005.- Reglamento de transferencia de Información y Disposiciones Aplicables a la Contratación con Usuarios del Sistema Financiero, y sus modificatorias.
- f. Circular N° G-146-2009.- Servicio de Atención al Usuario.

5.1.3 Objetivos del área de estudio:

- Establecer criterios que contribuyan a la eficaz administración de las consultas y reclamos originados por las operaciones activas y pasivas de la Caja Trujillo.
- Implementar el Sistema de Atención al Usuario en la Caja Trujillo de acuerdo a los lineamientos expresados en la normativa y base legal vigente.

- Garantizar que las tareas o actividades que se desarrollan se cumplan a cabalidad teniendo como base los principios y valores del código de Buenas prácticas para la Atención al Usuario.

5.2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL USUARIO

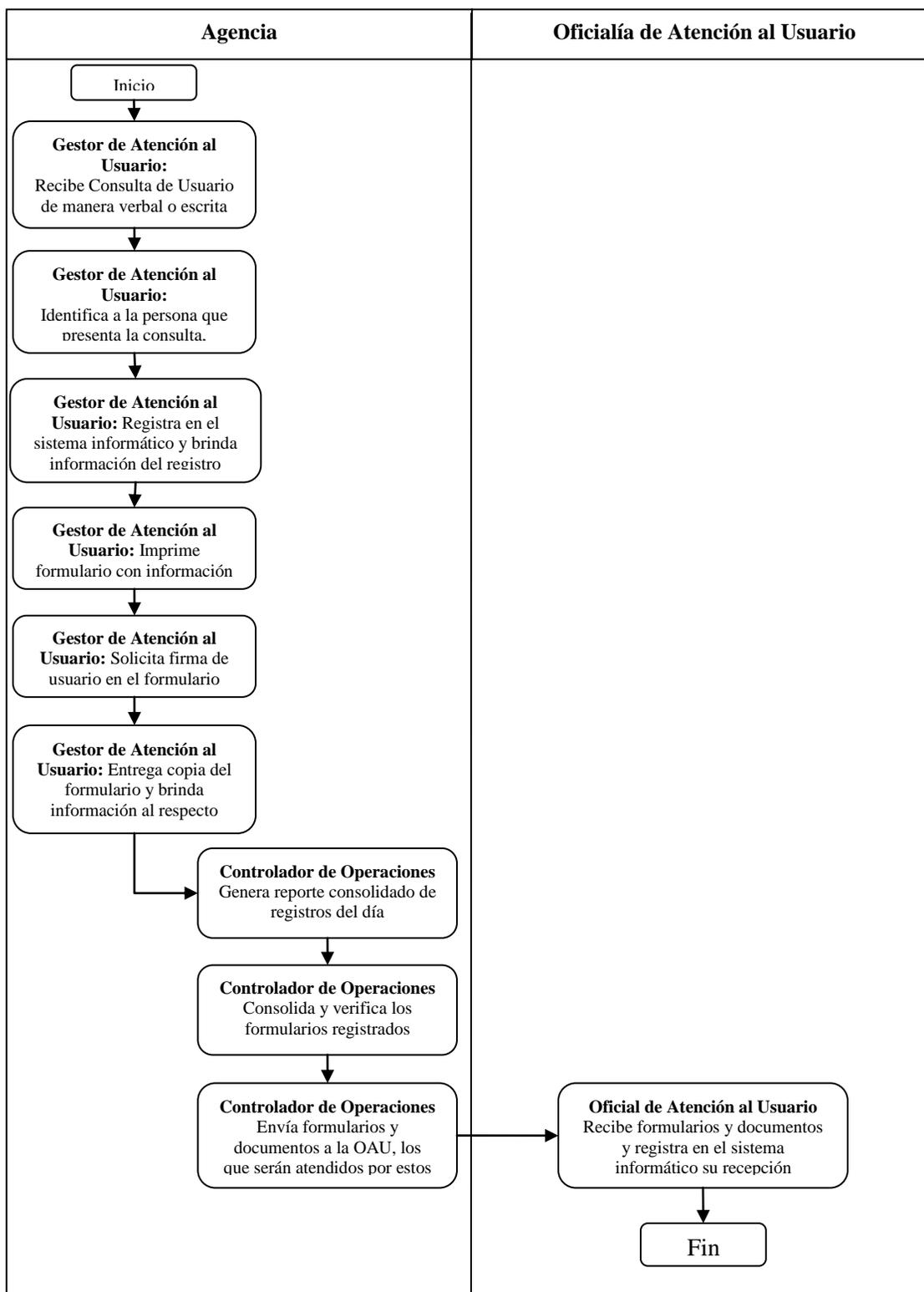
a. Nombre de Procedimiento:

PROCEDIMIENTOS DE RECEPCIÓN DE PEDIDO O CONSULTA

b. Finalidad del Procedimiento:

Describir la secuencia de actividades correspondientes para realizar la recepción de consultas y pedidos a través de la red de agencias, que requieren de su registro para su atención.

c. Flujograma:

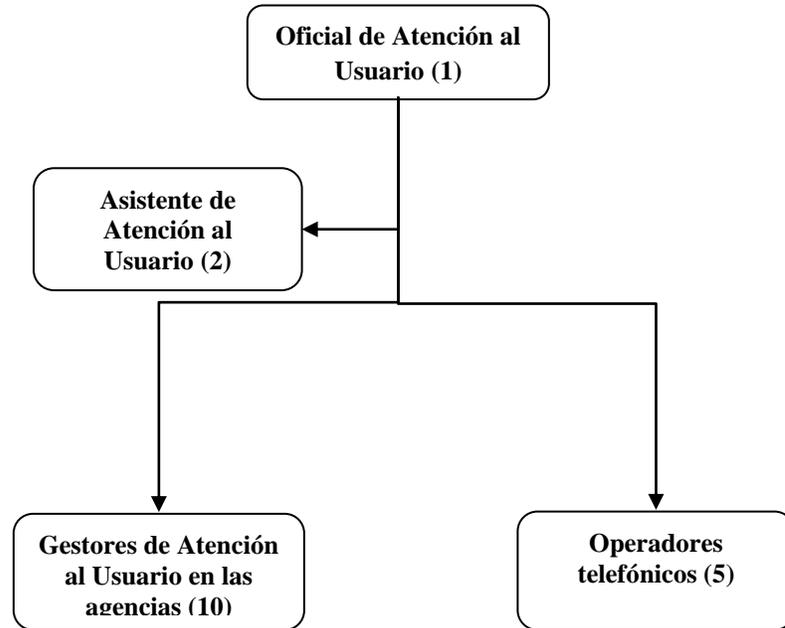


Fuente: Caja Trujillo

Figura N° 04: Flujograma de procedimientos de recepción de consultas

5.3 PERSONAL QUE TRABAJA EN EL AREA.

Se construyó un organigrama para visualizar mejor el personal dentro del área de estudio.



Fuente: Caja Trujillo / Elaboración propia

Figura N° 05: Organigrama del Área de Gestión de Atención al Usuario

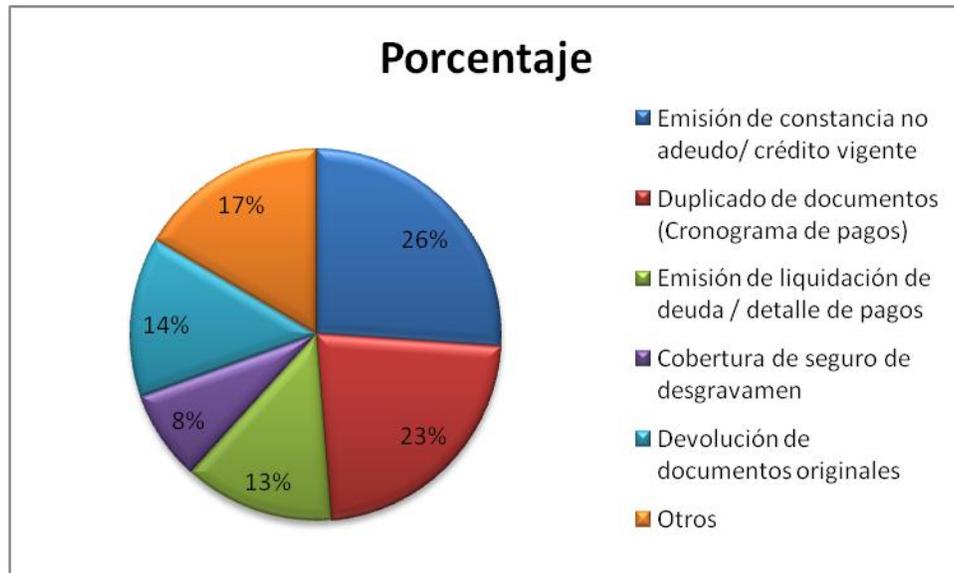
5.4 ANALISIS DE LOS PROCESOS DE RECLAMOS ACTUALES

5.4.1 Procesos de pedidos: Se tomaron de la base de datos todos los pedidos y consultas realizadas en el último trimestre del 2011, para determinar que pedidos sobrepasaron el plazo máximo de solución. Primero se determinó la ocurrencia de los pedidos con las estadísticas que se tenían:

Pedido	Porcentaje	Cantidad
<i>Emisión de constancia no adeudo/ crédito vigente</i>	26%	30
<i>Duplicado de documentos (Cronograma de pagos)</i>	23%	26
<i>Emisión de liquidación de deuda / detalle de pagos</i>	13%	15
<i>Cobertura de seguro de desgravamen</i>	8%	9
<i>Devolución de documentos originales</i>	14%	16
<i>Otros</i>	17%	19
Total	100%	115

Fuente: Caja Trujillo / Elaboración propia

Tabla N° 03: Cantidad de pedidos OCT, NOV, DIC



Fuente: Caja Trujillo / Elaboración propia

Figura N° 06: Porcentajes de Ocurrencia

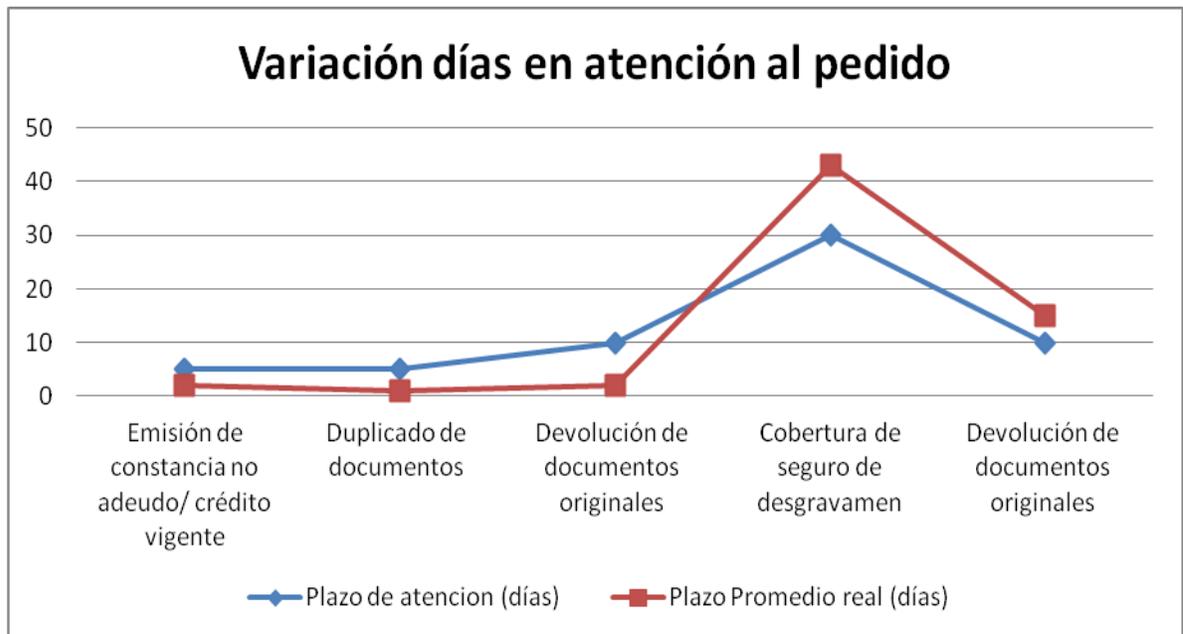
En la tabla N° 03, se muestra a los pedidos con mayor incidencia que recaen en los tipos: Emisión de constancia de no adeudo, Duplicado de documentos y Devolución de documentos originales teniendo un 62% de ocurrencia, mientras que la emisión de liquidación de deuda y la cobertura del seguro de desgravamen un 21% como muestra la Figura N° 06: Porcentajes de Ocurrencia.

De los pedidos que se atendieron se analizó cuales sobrepasaron el plazo máximo de solución y se sacó el promedio de la demora real para cada uno.

Pedido	Plazo de Atención (días)	Plazo Promedio Real (días)
<i>Emisión de constancia no adeudo/ crédito vigente</i>	5	2
<i>Duplicado de documentos</i>	5	1
<i>Devolución de documentos originales</i>	10	2
<i>Cobertura de seguro de desgravamen</i>	30	43
<i>Devolución de documentos originales</i>	10	15

Fuente: Caja Trujillo / Elaboración propia

Tabla N° 04: Plazo de Atención / Plazo Promedio Real de Atención



Fuente: Caja Trujillo / Elaboración propia

Figura N° 07 Variación días en atención al pedido

De la Tabla N° 04: Plazo de Atención / Plazo Promedio Real de Atención y de la Figura N° 07 Variación días en atención al pedido, se verificó que los pedidos: Cobertura de seguro de desgravamen y Devolución de documentos originales son los que sobrepasan el plazo máximo de atención; y solucionando los inconvenientes a estos dos problemas aun siendo los de menos ocurrencia como muestra la tabla n°3 se eliminarán las insatisfacciones de los Usuarios y se aumentará la calidad de la atención.

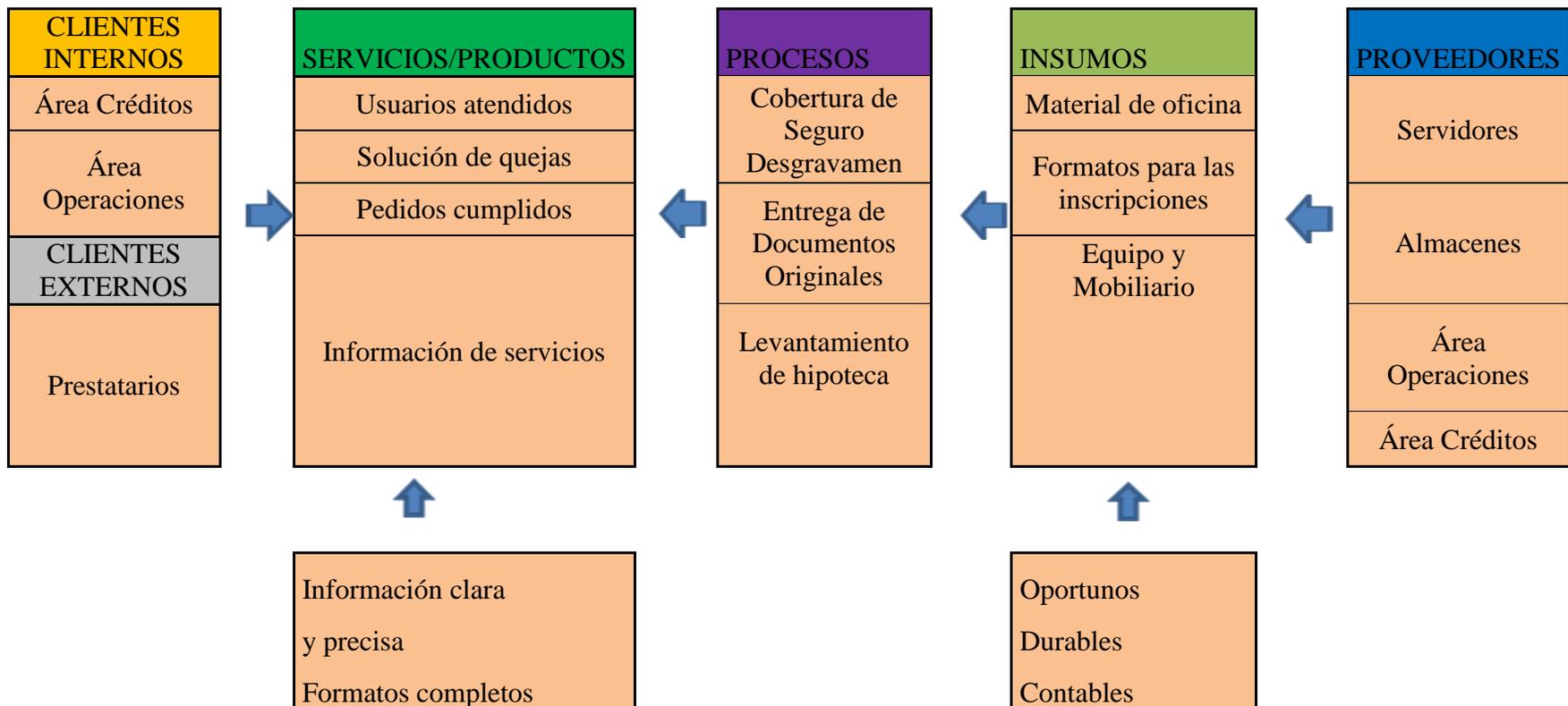
A estos dos pedidos se aplicó la metodología para hallar las causas que originan la demora, que veremos en el capítulo 6.

CAPÍTULO 6

APLICACIÓN DE METODOLOGÍA

6.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE PEDIDOS

6.1.1 REVISIÓN DE ANTECEDENTES: Se realizó un levantamiento de la información del área de Gestión de Atención al Usuario, este trabajo estuvo a cargo de 3 compañeros de trabajo que han proporcionado la información. Así revisando la documentación necesaria con el objetivo de conocer los procesos que lleva a cabo el sistema de Gestión de Atención al Usuario.



Fuente Caja Trujillo / Elaboración Propia

Figura N° 08: Caracterización del Sistema de Soluciones al Usuario.

6.1.2 Procedimiento de Atención de cobertura de seguro de desgravamen.

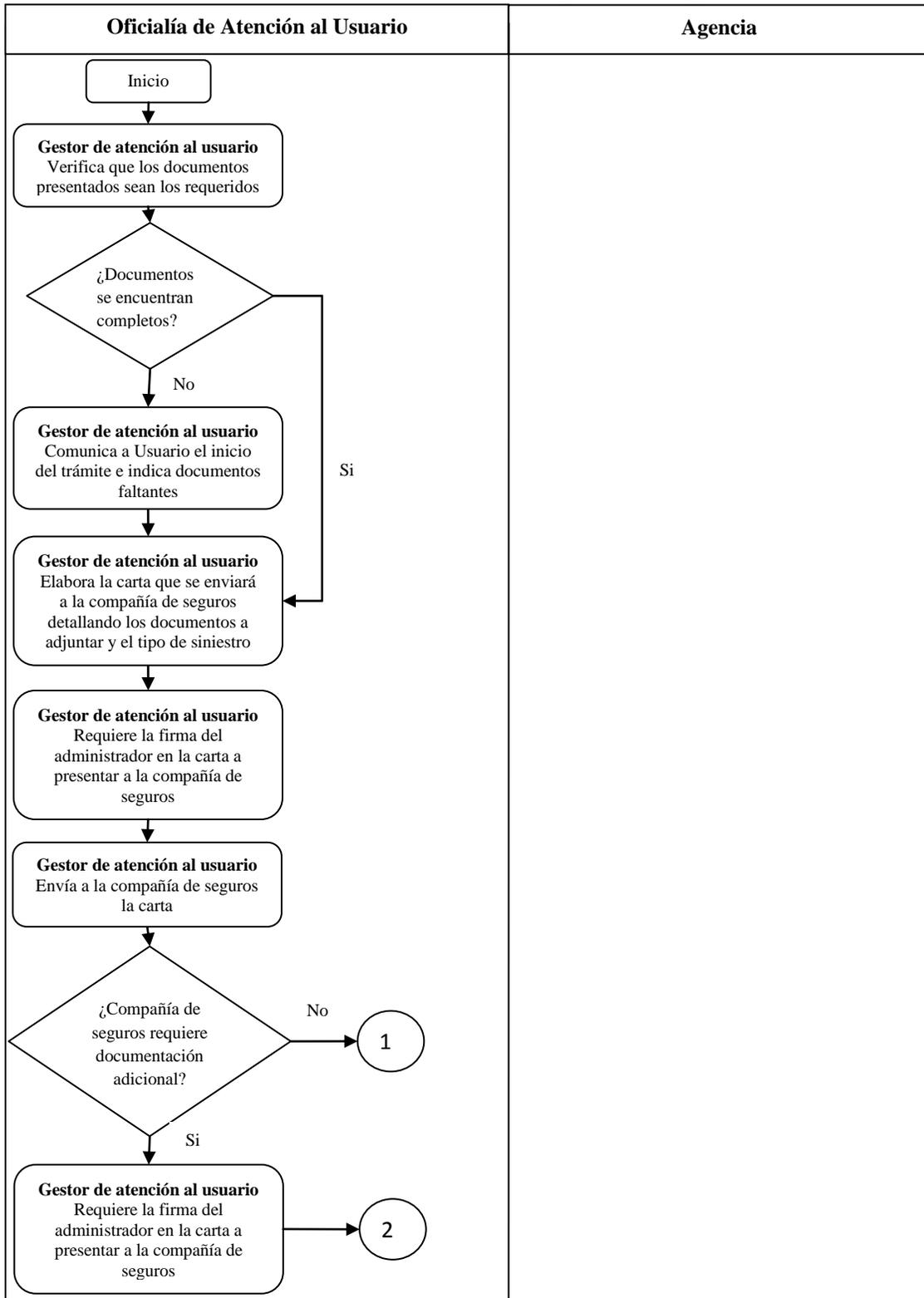
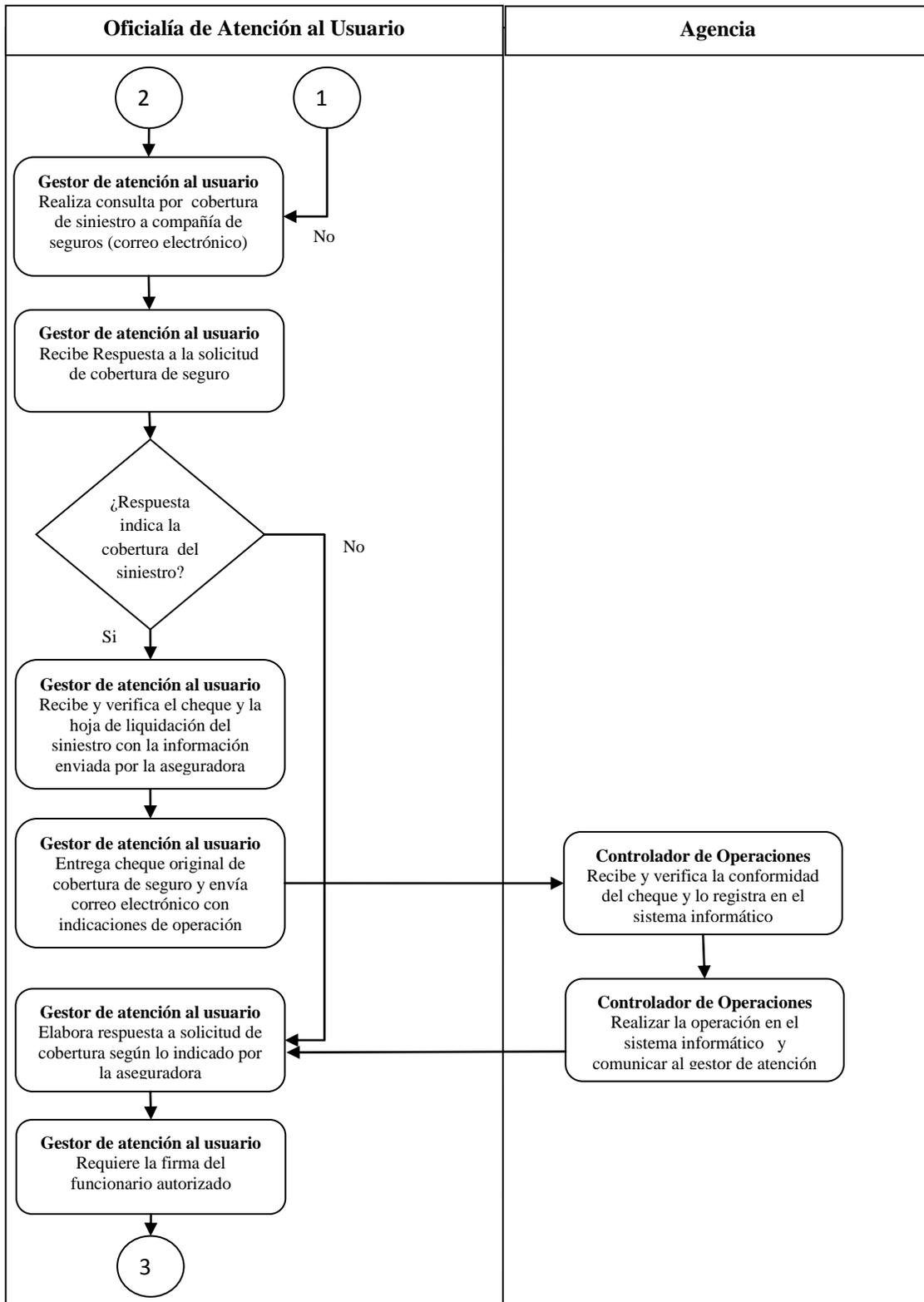
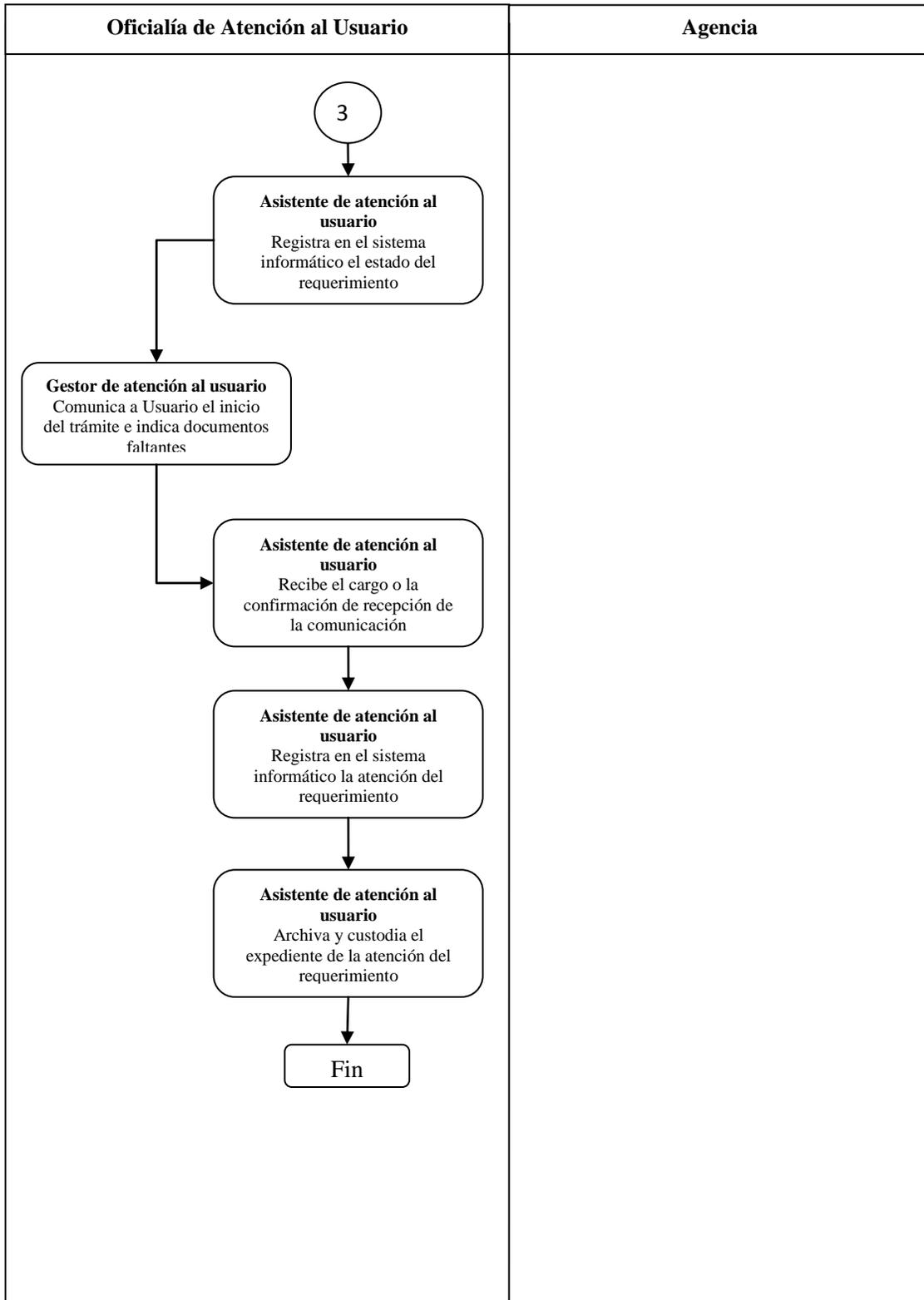


Figura N° 09: Procedimiento de Atención de cobertura de seguro de desgravamen



Fuente Caja Trujillo



Fuente Caja Trujillo

Problemas encontrados en el sistema de Gestión de Soluciones al Usuario para los procesos de: Cobertura de seguro de desgravamen y Devolución de documentos originales. Para realizar el listado de problemas u oportunidades de mejora se utilizó la herramienta de calidad denominada tormenta de ideas. Para esta actividad se formó el equipo de trabajo siguiente:

:

Integrante	Nombres y Apellidos
Controladora de Operaciones	<i>Zoyla Chávez Gutiérrez</i>
Gestor de Soluciones al Usuario	<i>Rosa Valderrama Polo</i>
Asesor de Negocios	<i>Gretel Cosme Tisnado</i>
Auxiliar de Operaciones	<i>Luis Orosco Monteagudo</i>

Elaboración propia

Tabla N° 05: Equipo de Trabajo

Este equipo liderado por: Luis Orosco Monteagudo tuvo dos sesiones, en donde se aplicó la herramienta de calidad para deducir oportunidades de mejora en el sistema. A continuación se detalla los resultados obtenidos más relevantes.

Problemas u Oportunidades de Mejora
Demora en atención de Pedidos
Formatos faltantes
Comunicación deficiente entre áreas
Demora en la atención debido a la asignación de otras tareas
Demora de recepción de documentos por courier
Incumplimiento de procedimientos establecidos

Fuente: Equipo de Trabajo / Elaboración propia

Tabla N° 06: Problemas encontrados

6.2 SELECCIÓN DE PROBLEMAS: Se seleccionaron los problemas en relación a su grado importancia, Se utilizo la técnica de grupo nominal. En esta etapa el equipo de trabajo definió cada problema y por votación consenso se dio la jerarquía a los problemas.

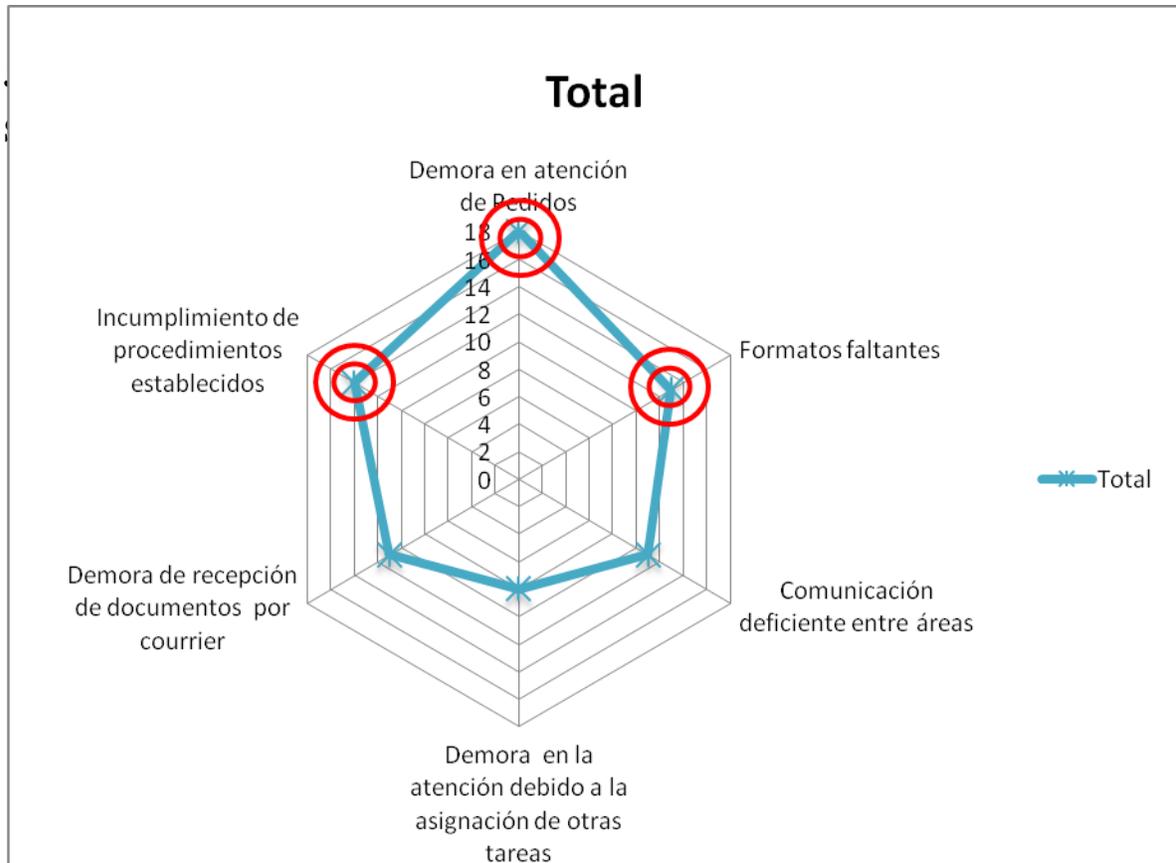
Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Nr o.	Problemas u Oportunidades de mejora	<i>Zoyla Chávez</i>	<i>Rosa Valderrama</i>	<i>Gretel Cosme</i>	<i>Luis Orosco</i>	Total	Criterio
1	Demora en atención de Pedidos	5	4	4	5	18	Primer
2	Formatos faltantes	4	3	3	3	13	Tercero
3	Comunicación deficiente entre áreas	4	2	2	3	11	Cuarto
4	Demora en la atención debido a la asignación de otras tareas	3	2	1	2	8	Quinto
5	Demora de recepción de documentos por courier	3	2	3	3	11	Cuarto
6	Incumplimiento de procedimientos establecidos	3	3	4	4	14	Segundo

Fuente: Equipo de Trabajo / Elaboración propia

Tabla N° 07: Listado de problemas y oportunidades de mejora

Cada Integrante asigno un grado de importancia del 1 al 5(1 menor importancia, 5 mayor importancia). Se obtuvo el puntaje total y se seleccionaron las oportunidades de mejora más importante, se escogieron los 3 más críticos. En la Figura siguiente se muestra más claramente:



Fuente: Equipo de Trabajo / Elaboración propia

Figura N° 10: Criticidad de Problemas

6.3 JERARQUIZACIÓN DE PROCESOS.

Se determinaron los criterios y se tomo como referencia la importancia de cada uno de ellos. El equipo de trabajo se reunió y definió los pesos y los criterios se tomaron en base a los objetivos y políticas de la empresa.

CRITERIOS	GRADO DE IMPORTANCIA	PORCENTAJE
Satisfacción del Cliente	5	33%
Maximizar Productividad	4	27%
Minimizar Costos	3	20%
Minimizar Tiempo	3	20%
	15	100%
1: Menos Importante	3: Importante	5: Muy importante

Tabla N° 08: Criterios Para La Selección De Prioridades

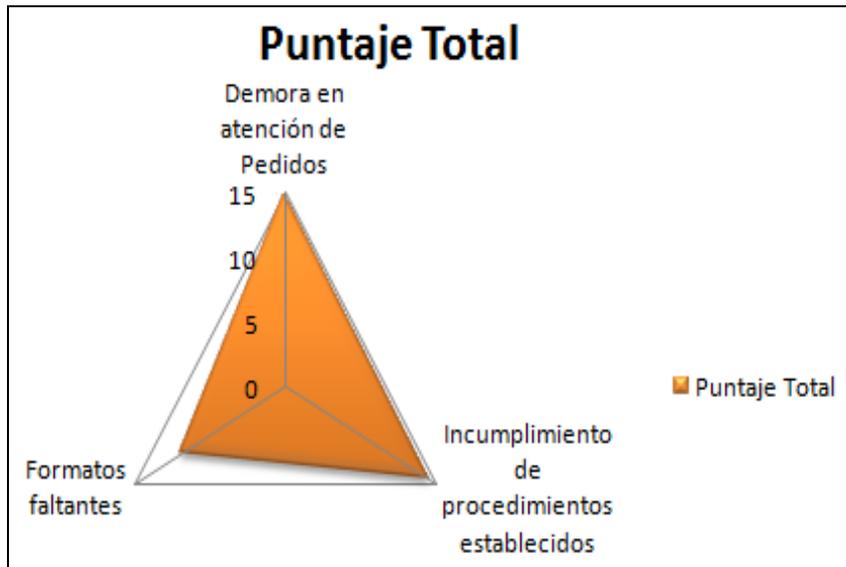
Estos criterios se presentaron a la administración para su aprobación, resultando la siguiente Matriz de Prioridades:

PROBLEMAS	33% - Satisfacción del Cliente	27% - Max. Productividad	20% - Min. Costos	20% - Min. Tiempo	Puntaje Total	Jerarquía
Demora en atención de Pedidos	5,5,5,5 6,6	4,3,4,3 3,78	3,4,2,2 2,2	3,3,4,2 2,4	14.98	Primera
Incumplimiento de procedimientos establecidos	3,3,2,3 3,63	3,4,5,4 4,32	4,5,3,3 3	5,4,4,4 3,4	14.35	Segunda
Formatos faltantes	2,1,1,2 1,98	3,2,3,3 2,97	3,2,2,2 1,8	5,4,4,5 3,6	10.35	Tercera

1: Leve 3:Media 5:Alta

Fuente: Equipo de trabajo / Elaboración propia

Tabla N° 09: Matriz De Prioridades

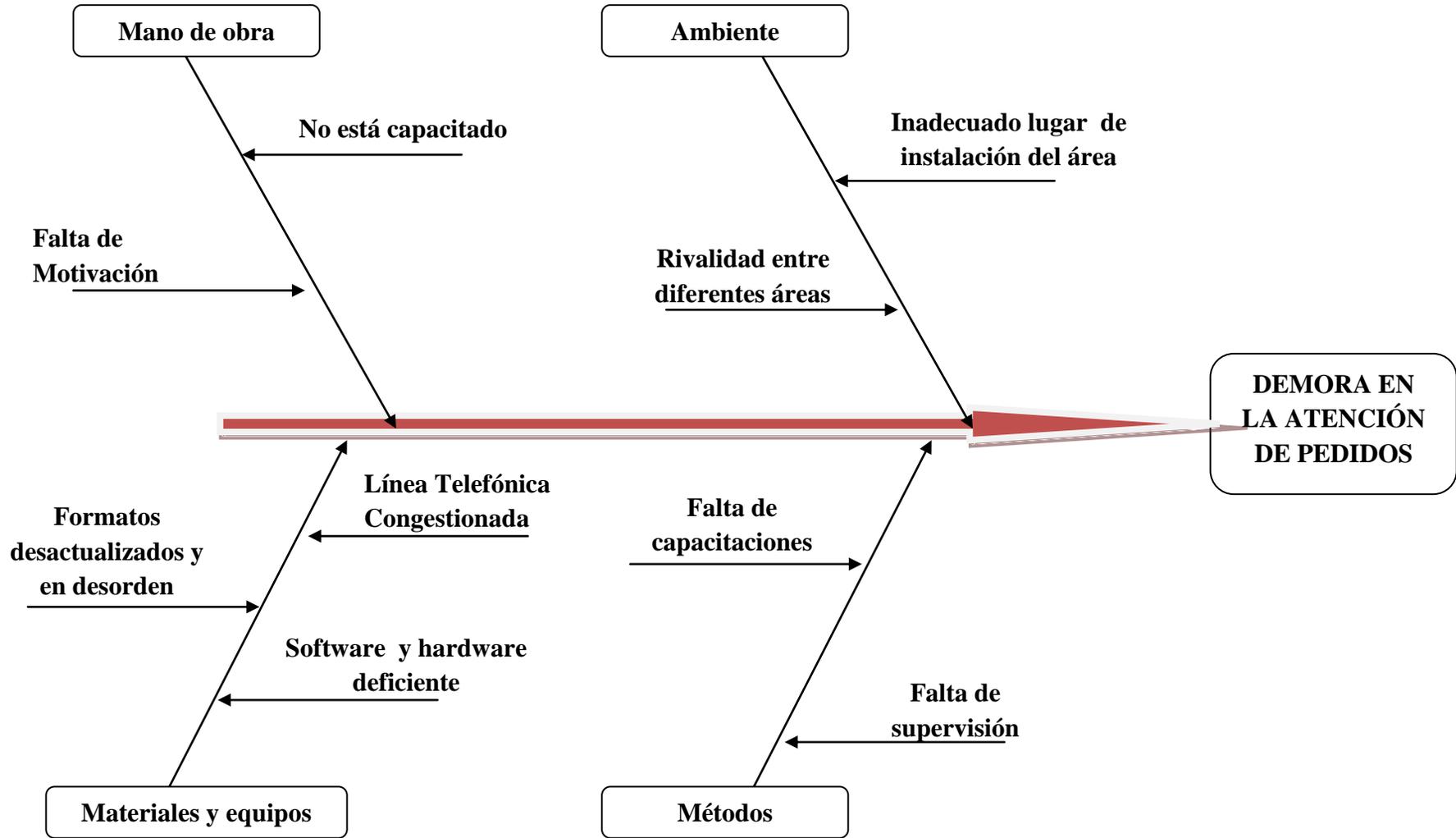


Elaboración propia

Figura N° 11: Jerarquía de Priorización de Problemas

Se estableció el orden de importancia de los problemas de acuerdo a su jerarquía para su solución; primero más alto puntaje: Demora en atención de pedidos, luego incumplimiento de procesos establecidos y último formatos faltantes, como muestra la figura N° 11: Jerarquía de Priorización de Problemas

6.4 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA “DEMORA EN LA ATENCIÓN DE PEDIDOS”



Elaboración propia

Figura N° 12: Análisis causa – efecto al problema Demora en la Atención de Pedidos

6.5 PROPUESTA DE MEJORA POR CADA CAUSA DEL PROBLEMA

Tabla N° 10: Acciones a tomar para la mano de Obra.

CAUSA	SOLUCION	ACCIONES A TOMAR	COSTO
No está capacitado	Realizar capacitaciones sobre Mejoras en los procedimientos	Programar viajes de capacitación	S/. 200.00
		Capacitaciones virtuales	S/. 2.89
		Exámenes de rendimiento	S/. 0.96
Falta de motivación	Incentivar al personal bonos, premios, días libres por el cumplimiento de los pedidos en el tiempo establecido	Asignar un presupuesto anual para incentivos	S/. 555.00

Elaboración Propia

Tabla N° 11: Acciones a tomar para la materiales y equipo.

CAUSA	SOLUCION	ACCIONES A TOMAR	COSTO
Formatos desactualizados y en desorden	Establecer un orden de los archivos recibidos llevando un registro de pedidos y consultas	Estandarizar el proceso de recepción de documentos	S/. 0.00
		Hacer un registro virtual para agilizar las revisiones de la documentación	S/. 0.00
	Llevar un control de inventario de todos los formatos	Realizar un arqueo semanal para verificar abastecimiento de formatos(fuera del horario)	S/. 11.54
Línea Telefónica Congestionada	Adquirir una línea individual solo para el área	Buscar la mejor opción entre una línea fija y móvil o ambas	S/. 30.00
Software y hardware deficiente	Actualizar equipo	Comprar nueva Pc	S/. 1,200.00
	Actualizar Software	Mantenimiento del Software cada 4 meses	S/. 100.00

Elaboración Propia

Tabla N° 12: Acciones a tomar para Métodos.

CAUSA	SOLUCION	ACCIONES A TOMAR	COSTO
Falta de capacitaciones	Realizar capacitaciones de técnicas de atención	Contratar a especialistas que brinden capacitaciones en el tema de atención al cliente	
		Capacitaciones virtuales	S/. 2.89
		Exámenes de rendimiento	S/. 0.96
Falta de supervisión	Periódicamente el jefe del área visitará agencias para un control adecuado	Programar viajes sorpresas para supervisión por el oficial de atención al Usuario	S/. 350.00

Elaboración Propia

Tabla N° 13: Acciones a tomar para Ambiente.

CAUSA	SOLUCION	ACCIONES A TOMAR	COSTO
Inadecuado lugar de instalación del módulo de atención	Cambiar de ubicación al modulo donde este mas visible	Analizar la ubicación mas conveniente del módulo de atención para los clientes	S/. 46.20
			S/. 50.00
Rivalidad entre diferentes áreas	Integrar a las diferentes áreas de la CMACT	Programar reuniones para compartir entre todos los trabajadores; cumpleaños, festividades, etc	S/. 300.00

Elaboración Propia

CAPÍTULO 7

EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

7.1 Evaluación Económica.

7.1.1 Costos al implementar la propuesta:

Tabla N° 14: Costos de implementación.

Propuesta	PRECIO	CANTIDAD	Inicial	TOTAL ANUAL
MANO DE OBRA				
Programar viajes de capacitación	S/. 200.00	2 cada año	0	S/. 400.00
Capacitaciones virtuales en Procedimientos	S/. 2.89	4 cada año	0	S/. 11.56
Exámenes de rendimiento	S/. 0.96	4 cada año	0	S/. 3.84
Asignar un presupuesto anual para incentivos	S/. 555.00	Anual	0	S/. 555.00
MATERIALES Y EQUIPO				
Estandarizar el proceso de recepción de documentos	S/. 0.00	Diario	0	
Hacer un registro virtual para agilizar las revisiones de la documentación	S/. 0.00	Diario	0	
Realizar un arqueo semanal para verificar abastecimiento de formatos(fuera del horario)	S/. 11.54	Mensual	0	S/. 138.48
Buscar la mejor opción entre una línea fija y móvil o ambas	S/. 30.00	Mensual	0	S/. 360.00
Comprar nueva Pc	S/. 1,200.00	por 5 años	S/. 1,200.00	S/. 0.00
Mantenimiento del Software	S/. 100.00	4 cada año	0	S/. 400.00
METODOS				
Contratar a especialistas que brinden capacitaciones en el tema de atención al cliente		3 cada año	0	S/. 0.00
Capacitaciones virtuales en técnicas	S/. 2.89	4 cada año	0	S/. 11.56
Exámenes de rendimiento	S/. 0.96	4 cada año	0	S/. 3.84
Programar viajes sorpresas para supervisión por el oficial de atención al Usuario	S/. 350.00	3 cada año	0	S/. 1,050.00

AMBIENTE				
Analizar la ubicación mas conveniente del módulo de atención para los clientes	S/. 100.00	Al inicio	S/. 100.00	S/. 0.00
Programar reuniones para compartir entre todos los trabajadores; cumpleaños, festividades, etc	S/. 300.00	Anual	0	S/. 300.00
TOTALES POR MES			S/. 1,300.00	S/. 3,234.28

Elaboración propia

Costos Proyectados a 5 años:

Tabla N° 15: Costos Proyectados a 5 años.

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
S/. 1,300.00	S/. 3,234.28				

Elaboración propia

7.1.2 Costos que se generan si no se aplica la propuesta de mejora.

Tabla N° 16: Costos proyectados multas INDECOPI.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MULTA INDECOPI - 1 UIT (2 multas anuales - histórico de multas)		S/. 7,300.00				

Elaboración propia

7.2 Evaluación Financiera.

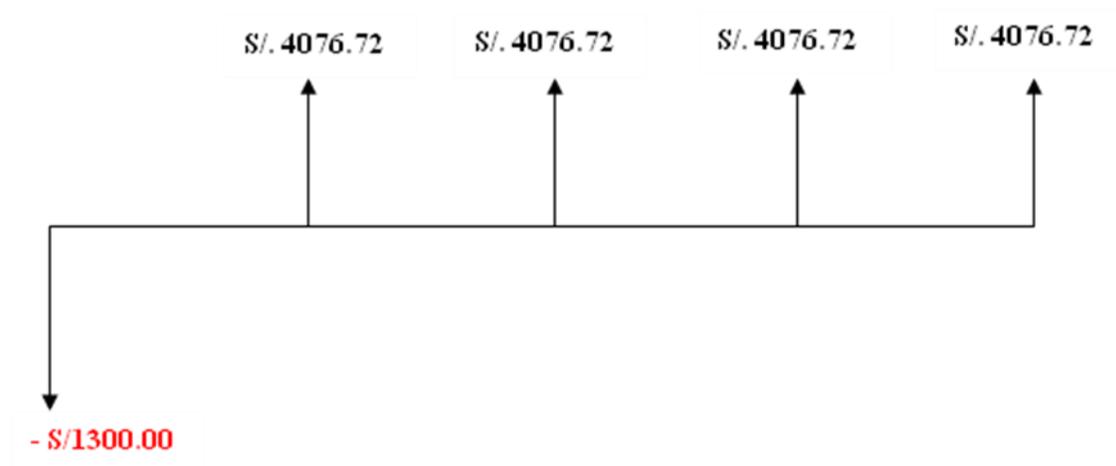
Se evaluó la rentabilidad inherente a la propuesta de mejora, a continuación se detallan los indicadores económicos que da viabilidad al presente proyecto:

7.2.1 Flujo Económico: Se obtuvo el siguiente flujo de caja para el proyecto:

Tabla N° 17: Flujo de Caja a 5 años

Inversion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-S/. 1,300.00	S/. 4,065.72	S/. 4,065.72	S/. 4,065.72	S/. 4,065.72	S/. 4,065.72

Elaboración propia



Elaboración Propia

Figura N° 13 Flujo de Caja

Con ayuda de Excel se calcularon los criterios de inversión siguientes:

Tabla N° 18: Indicadores Económicos

VNP	S/. 15,814.23
VAN	S/. 14,514.23
TIR	312%
IR	S/. 12.16

Elaboración propia

En conclusión se Obtiene un Valor actual neto de S/. 14514.23 que es la utilidad que se generaría con la implementación de la mejora.

La tasa interna de retorno del 312% indica la rentabilidad del proyecto.

El indicador de rentabilidad resulta que se gana S/.11.16 por cada sol invertido.

CAPÍTULO 8

RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES:

Esta propuesta es el resultado de la búsqueda de la mejora de la organización, frente a las dificultades y deficiencias descritas en los capítulos anteriores. A continuación se muestran los beneficios obtenidos.

8.1.1. Beneficios de la adaptación de la propuesta.

El diseño de la propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario en la caja municipal de ahorro y crédito Trujillo - sede Cajamarca, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el año 2012, dio como resultado los siguientes beneficios:

a. Beneficios Internos

- Con el Diagnostico Situacional se comprobó las deficiencias existentes en el Sistema de Atención al Usuario, el incumplimiento de los plazos pactados que son los que generan las multas por INDECOPI; estas deficiencias se solucionaran con la implementación de la propuesta de mejora.
- Se elaboró la propuesta de mejora analizando los procesos con mayor tiempo de demora, partiendo de las causas que generan los problemas se establecieron acciones a tomar para que el proceso de atención sea menor y genere satisfacción al cliente.

- Mediante las capacitaciones se concientizará al personal involucrado para el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos dentro del sistema de Atención al Usuario.
- Con la implementación de la mejora se reduciría el tiempo promedio de de los plazos de pedidos.
- Se logro conformar un equipo sólido, comprometido y sensibilizado con los requerimientos de nuestros clientes
- Mejora del desempeño, coordinación y productividad
- Se espera disminuir el porcentaje de reclamos registrados ante INDECOPI.
- Cumplimiento de las políticas
- Se generara ahorro al disminuir el tiempo de proceso de entrega de seguro
- Se eliminara la mora generada a los créditos por los días de demora del seguro
- En la evaluación Económica se dio como resultados, un VAN de S/. 14514.23 siendo el resultado mayor al monto de inversión, un TIR de 312% y el IR obtenido resulta que se gana S/.11.16 por cada sol invertido, lo que hace al proyecto rentable

b. Beneficios Externos

- Logro y mantenimiento de la calidad del servicio a fin de satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de los clientes.
- Logro de la satisfacción del cliente.

- Reducción de quejas y reclamos de los clientes.
- Creación de ventajas competitivas.
- Clima de confianza hacia los clientes.

8.2 RECOMENDACIONES:

- ✓ Realizar capacitaciones constantes al personal en nuevas técnicas de atención al cliente, que conlleven a la mejora continua del área y de toda la entidad.
- ✓ Realizar supervisiones del área para mitigar los problemas que se puedan presentar.
- ✓ Implementar un Buzón de sugerencias, para conocer las inquietudes de nuestros clientes.
- ✓ Encuestar a nuestros clientes sobre sus expectativas con esta mejora, su nuevo grado de satisfacción.
- ✓ Analizar algunos indicadores de la calidad del servicio para evaluar la mejora propuesta.

LISTA DE REFERENCIA

- **Donna C.S. Summers, Administración de la Calidad, 2006, editorial PEARSON EDUCACION**
- **James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr., Administración, 1999, Editorial Prentice hall**
- **CMAC de Trujillo, Manual de Atención al Usuario y código de Buenas Prácticas, 2008**
- **CMAC de Trujillo, Manual de Atención de consultas, 2008**
- **Boletín Informativo Info Caja, enero 2012**
- **“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA TAURO COLOR”**
Tesis para obtener el título de profesional de Ingeniero Industrial.
UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE
AUTORA: Br. Castañeda Gonzales, Rocio Briggit
Trujillo – Perú 2007.
- **“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN Y DISMINUCIÓN DEL NUMERO DE RECLAMACIONES DEL BANCO DAVIVIENDA”**
Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial.
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
AUTORES: Daniel Bustamante Blanco, Maria Alejandra Rodriguez Burgos
Bogotá D.C. 2003

ANEXOS

PLAZOS ESTABLECIDOS PARA LA ATENCIÓN A LOS USUARIOS

PEDIDO/MOTIVO DE CONSULTA	PLAZO DE ANTECIÓN(*)
Emisión de constancia de destrucción de pagaré/no adeudo/ crédito vigente.	5 días
Carta de presentación a la embajada.	5 días
Cobertura de seguro de desgravamen.	30 días
Cobertura de seguro de Sepelio y protección familiar.	30 días
Cobertura de seguro para usuarios de cajeros automáticos.	30 días
Duplicado / Copia de documentos (Cronograma de pagos comprobante de operación).	5 días
Devolución de documentos originales entregados para el otorgamiento del crédito.	10 días
Emisión de liquidación de deuda / detalle de pagos.	10 días
Disposición de CTS para vivienda según ley.	5 días

(*) La Caja se compromete a respetar los plazos de atención siempre y cuando se cuente con toda la documentación requerida para la atención de lo solicitado

**DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA TRÁMITE DE SEGURO DE
DESGRAVAMEN**

**REQUISITOS PARA TRAMITE DE COBERTURA DE SEGURO DE
DESGRAVAMEN**

Muerte Natural:

1. Formato de Pedido.
2. Original del Acta de Defunción.
3. Copia legalizada del Certificado de Defunción.
4. Resumen del Crédito.
5. Copia Legalizada de DNI del fallecido.

Muerte Accidental:

Toda la documentación indicada por muerte natural y adicionalmente:

1. Original o copia legalizada del atestado policial.
2. Original o copia legalizada del Certificado de Necropsia.

Invalidez total y permanente por Accidente o Enfermedad:

1. Formato de Pedido.
2. Original o copia legalizada de Historia clínica e informe médico tratante.
3. Copia legalizada de DNI.

ANEXO N° 2 ⁴⁶

**INFORMACIÓN SOBRE RECLAMOS QUE LAS EMPRESAS
DEBERÁN DIFUNDIR EN SU PÁGINA WEB**

Para la difusión de la información a que alude el artículo 30° del Reglamento, las empresas deberán utilizar como modelo el siguiente formato que deberá contener por lo menos la información que ahí se detalla, según las notas explicativas respectivas. Para su elaboración se tomará como base la información contenida en el Reporte N° 24 "Información de reclamos recibidos de los usuarios" de la Circular N° G-146-2009, que las empresas remitan periódicamente a esta Superintendencia.

INFORMACIÓN DE RECLAMOS RECIBIDOS DE LOS USUARIOS

Periodo: Del / / al / /

N°	Operación, servicio o producto ¹	Motivo de reclamo ²	Reclamos absueltos ³		Tiempo promedio de absolución ⁴ (en días calendario)
			A favor de la empresa	A favor del usuario	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.	Otros ⁵				
TOTAL DE RECLAMOS RECIBIDOS EN EL TRIMESTRE					
TOTAL NÚMERO DE OPERACIONES					

⁴⁶ Anexo 2 modificado por la Resolución SBS N° 905-2010 del 26/01/2010

ANEXO N° 1 - B

Formulario de atención de reclamos a los usuarios
Sistema de Seguros

Número de reclamo
Fecha de reclamo

Datos Personales

Apellido paterno Apellido materno Nombres

Razón Social

Documento de identidad D.N.I. Cédula de extranjería R.U.C. Pasaporte N°

Dirección Calle/Az. J. No. / MC Lote H. Dpto. Barrio/ciudad Distrito Provincia Departamento

Teléfono Celular Correo electrónico

Vía de reclamo Telefónica Personal Correo electrónico Carta

Productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incendio y Líneas Afiliadas	<input type="checkbox"/>	Calderos	<input type="checkbox"/>
Luz y Gas	<input type="checkbox"/>	Robo a sueldo	<input type="checkbox"/>
Tanques	<input type="checkbox"/>	Discapacidad y 3D	<input type="checkbox"/>
Marítimo Cascos	<input type="checkbox"/>	Agrario	<input type="checkbox"/>
Aeración	<input type="checkbox"/>	Avenidas	<input type="checkbox"/>
Automóviles	<input type="checkbox"/>	Dominiario	<input type="checkbox"/>
Todos riesgos para Contratistas	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad civil	<input type="checkbox"/>
Rotura de Máquina	<input type="checkbox"/>	Seguros de caución y crédito	<input type="checkbox"/>
Montaje contra todo riesgo	<input type="checkbox"/>	Accidentes Personales	<input type="checkbox"/>
Todos Riesgo Equipo Electrónico	<input type="checkbox"/>	Asistencia Médica	<input type="checkbox"/>
Motivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indecuada o insuficiente información sobre el seguro contratado	<input type="checkbox"/>	No recibí póliza de seguro	<input type="checkbox"/>
Calidad equivocada o con demora a beneficiarios de fondos	<input type="checkbox"/>	No recibí endoso solicitado	<input type="checkbox"/>
Demora en el pago de la indemnización	<input type="checkbox"/>	No está conforme con el monto de la prima	<input type="checkbox"/>
Rechazo por siniestro no cubierto	<input type="checkbox"/>	No está conforme con el deducible de la franquicia	<input type="checkbox"/>
No está conforme con el monto de la indemnización	<input type="checkbox"/>	No recibí certificado de seguro	<input type="checkbox"/>
No está conforme con las condiciones de la póliza de seguros	<input type="checkbox"/>	No recibí cobertura profesional	<input type="checkbox"/>
No está conforme con el endoso	<input type="checkbox"/>	Problemas en la cobranza de primas	<input type="checkbox"/>
Cancelación indebida de la póliza de seguros	<input type="checkbox"/>	Otros: _____	<input type="checkbox"/>
Rechazo por emisiones o declaraciones falsas	<input type="checkbox"/>	Especificar: _____	<input type="checkbox"/>
Rechazo por siniestro fuera de la vigencia del seguro	<input type="checkbox"/>		

Documentos que se adjuntan

1.

2.

3.

4.

5.

Detalle del reclamo

Plazo estimado para resolver:

Firma del cliente Nombre y firma del receptor del reclamo

Estado del Reclamo

Aprobado Surtido

Rechazado

Formulario de Atención de Pedido/Consulta/Reclamo/Denuncia de los Usuarios



Número de Registro: P-1000029436
 Fecha de Registro: 14/01/2012

Datos Personales:

Apellidos y Nombres/Razón Social: Representante Legal:

Documento de Identidad:

Dirección: Urb. Distrito Provincia Dpto.

Teléfono: Celular: Correo Electrónico:

Vía de Reclamo:

Producto:

CREDITOS

Especificaciones del Producto:

Nº de Cuenta/Crédito: Nº de Tarjeta: Moneda: Tipo de Seguro:

Motivos:

COBERTURA DE SEGURO DE DESGRAVAMEN

Documentos que se Adjuntan:

- 1) COPIA DE DNI DEL SR.CHALAN RONCAL ALEJANDRO
- 2) CERTIFICADO DE DEFUNCION DEL SR.CHALAN RONCAL ALEJANDRO
- 3) ACTA DE DEFUNCION DEL SR.CHALAN RONCAL ALEJANDRO
- 4) COPIA DE DNI DEL SR.CHALAN GALLARDO MIGUEL

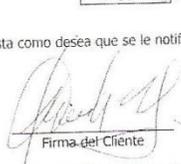
Detalle del Reclamo:

EL SR. CHALAN GALLARDO MIGUEL SOLICITA LA COBERTURA DEL SEGURO DE DESGRAVAMEN DEL SR. CHALAN RONCAL ALEJANDRO FALLECIDO EL 07 DE ENERO DEL 2012

Plazo estimado para Resolver: días calendario

En caso sea positiva la respuesta como desea que se le notifique:

Via:


 Firma del Cliente


Rosa Valderrama Polo
 Gestor de Soluciones al Usuario
 Nombre y Firma del Receptor del Reclamo

POLICA ATENCION AL
USUARIO

	Política Atención al Usuario	
	Versión 9.0	Página 1 de 6

Departamento / Área: Oficialía de Atención al Usuario	Status: Documento Final
Propietario: Caja Trujillo	Versión: V.09
Fecha de Emisión: 22.04.2010	Fecha de Última Revisión: 22.04.2010

I. DESCRIPCION GENERAL

La Caja Trujillo realizará una adecuada atención al público, dirigiendo todos sus esfuerzos hacia la calidad de los productos y servicios prestados y a la creación de una cultura de servicio orientada al usuario.

Es propósito de la Caja Trujillo atender y resolver las consultas y reclamos de los usuarios, relacionados con la empresa, cumpliendo con la normativa establecida por el órgano competente.

El Sistema de Atención al Usuario contempla el cumplimiento de lineamientos, buenas prácticas y procedimientos internos de Atención al Usuario que se presentan en las diversas áreas y/o unidades orgánicas de la Caja Trujillo.

El Sistema de Atención al Usuario permite brindar un servicio idóneo relacionando de manera adecuada lo ofrecido por la Caja Trujillo y la expectativa generada en el cliente, observando las disposiciones legales vigentes en materia de protección al consumidor, transparencia de información, disposiciones referidas a la contratación con los usuarios, atención de consultas y reclamos y, en general, cualquier otra disposición que sobre la referida materia genere obligaciones de la Caja Trujillo para con los usuarios del Sistema Financiero.

1. POLÍTICA: PRINCIPALES LINEAMIENTOS

1.1 Del Negocio:

- El personal de la Caja Trujillo deberá estar adecuadamente capacitado en los productos y servicios que ofrece la Entidad con el propósito de dar a conocer las características y condiciones de los mismos y absolver las consultas presentadas de nuestros usuarios.
- La Caja Trujillo brindará acceso a los usuarios a información concerniente a los diversos productos y servicios que ofrece la Entidad que permita cumplir con los principios y lineamientos establecidos por la Superintendencia e INDECOPI.
- La Caja Trujillo mantendrá a disposición del usuario, en todas sus agencias y oficinas especiales, la información referente al procedimiento de atención de consultas y reclamos; así como también información referida a los requisitos, tasas, gastos, comisiones, fórmulas y cualquier información de la Entidad que sea relevante para el cliente al momento de la toma de decisión de contratación.
- La Caja Trujillo expresará en forma clara, precisa y detallada sobre los beneficios y requisitos (monto de la prima, riesgos cubiertos, exclusiones, plazo para solicitar la cobertura, entre otros) de los diversos seguros ofrecidos a los usuarios a través de los productos activos y pasivos brindados por la Caja Trujillo.
- La Caja Trujillo recibirá las consultas, reclamos y/o denuncias de los usuarios en sus respectivas Agencias y/o Oficinas Especiales, teniendo en cuenta que el Administrador

Elaborado: Procesos & Calidad	Revisado: Oficialía de Atención al Usuario – Unidad de Riesgos – Unidad de Prevención y Cumplimiento - Área de Asesoría Jurídica.
--------------------------------------	--

	Política Atención al Usuario	
	POL – OAU – 01	Versión 9.0

de Agencia y Auxiliar de informes son los responsables de hacer efectiva dicha recepción.

- La Caja Trujillo atenderá adecuadamente los usuarios preferentes (mujeres embarazadas, padres de familia acompañados de sus menores hijos, personas con discapacidad, adultos mayores), en sus respectivas Agencias u Oficina Especiales.

2. POLÍTICA: LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS

2.1 DE APOYO AL NEGOCIO

- Efectuar la absolución de consultas y reclamos de los usuarios siendo la Oficialía de Atención al Usuario la responsable de administrar la atención de los mismos.
- El personal de la Caja Trujillo deberá estar atento a las señales de alerta relacionadas con la prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo que presente cualquiera de los usuarios; de presentarse alguna, deberá comunicar a la Unidad de Prevención y Cumplimiento.
- El personal de la Oficialía de Atención al Usuario es el responsable de acopiar, procesar y canalizar las consultas y/o reclamos a las respectivas áreas que corresponda atenderlos.
- El personal de la Oficialía de Atención al Usuario tendrá la responsabilidad de preparar y entregar la respuesta al reclamante dentro de los plazos establecidos para cada tipo.
- El personal de la Oficialía de Atención al Usuario es el encargado de elaborar las estadísticas de los reclamos de los usuarios y de presentarlos a las unidades orgánicas pertinentes para su gestión respectiva, asimismo difundirá dichas estadísticas en la página web según criterios establecidos por la norma vigente.

2.2 DE LA DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL USUARIO

- El Directorio y la Gerencia Central tendrán la responsabilidad de dirigir el Sistema de Atención al Usuario.
- El Oficial de Atención al Usuario realizará la supervisión y monitoreo del adecuado funcionamiento del sistema.
- La Gerencia Central Mancomunada será responsable de coordinar con el Oficial de Atención al Usuario, la implementación de las medidas necesarias para que el funcionamiento del Sistema de Atención al Usuario se ajuste a las políticas generales establecidas. Así mismo será responsable de asignar los recursos humanos, técnicos y logísticos que permitan al Oficial el cumplimiento de sus funciones.

2.3 DE LA OPERATIVIDAD DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL USUARIO

La Caja Trujillo a través de sus diversas unidades orgánicas realizará la ejecución de los procedimientos con el propósito de cumplir cabalmente con lo dispuesto para una adecuada atención al usuario tanto interno como externo.

Elaborado: Procesos & Calidad	Revisado: Oficialía de Atención al Usuario – Unidad de Riesgos – Unidad de Prevención y Cumplimiento - Área de Asesoría Jurídica.
--------------------------------------	--

	Política Atención al Usuario	
POL – OAU – 01	Versión 9.0	Página 3 de 6

2.4 DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y ATENCIÓN AL USUARIO

La Caja contempla el uso de los siguientes canales de comunicación para difundir la información interna (dentro de sus unidades orgánicas) y externa (interrelación con el usuario):

- INTRANET
- Pagina WEB Institucional
- Medios Periodísticos y Publicitarios
- Informes o Plataforma de Atención
- Central de Llamadas
- Correo Electrónico
- Vía telefónica.

2.5 DE LA CAPACITACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN

- El personal será capacitado para absolver las consultas relacionadas con los productos y servicios que ofrezca la Caja Trujillo, y con la normatividad referida a protección al consumidor y transparencia de información.
- La Caja Trujillo realizará la difusión, aplicación y modificación de la información interna como externa exigida para brindar un servicio satisfactorio de atención al usuario, esta información puede comprender: tasas de interés, comisiones, gastos, fórmulas y programas o cualquier otra tarifa asociada a las operaciones activas y pasivas así como los servicios que se muestren en el tarifario vigente.
- La Caja Trujillo informará periódicamente a la Superintendencia sobre las tasas de Interés, comisiones y gastos asociados a operaciones activas y reclamos según lo establecido en la norma. Así como también informará sobre las estadísticas de los reclamos presentados por sus correspondientes usuarios.
- La Caja Trujillo difundirá a través de su página web, la información estadística relativa a los reclamos presentados por los usuarios.

3. PROPÓSITO

Es propósito de esta política establecer los principales lineamientos para orientar el Servicio de Atención al Usuario de la Caja Trujillo, asegurando que todas las consultas, reclamos y/o denuncias sean adecuadamente resueltos y/o atendidos a satisfacción de los usuarios y de acuerdo a la normativa vigente.

4. ALCANCE

Esta política aplica a todos los funcionarios y trabajadores de la Caja Trujillo, encargados de realizar y/o supervisar las operaciones del negocio y apoyo al negocio para prestar atención al usuario.

Elaborado: Procesos & Calidad	Revisado: Oficialía de Atención al Usuario – Unidad de Riesgos – Unidad de Prevención y Cumplimiento - Área de Asesoría Jurídica.
--------------------------------------	--

	Política Atención al Usuario	
POL – OAU – 01	Versión 9.0	Página 4 de 6

5. BASE LEGAL

- **Ley N° 26702.-** Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros
- **Decreto Supremo N° 006-2009.-** Texto Único Ordenado de la Ley del Sistema de Protección al Consumidor.
- **Resolución SBS N° 1765-2005.-** Reglamento de Transparencia de Información y Disposiciones Aplicables a la Contratación con Usuarios del Sistema Financiero.
- **Ley N° 28683.-** Ley que Establece la Atención Preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores, en lugares de atención al público.
- **Circular N° G-146-2009.-** Ref.: Servicio de Atención a los Usuarios.

6. RESPONSABILIDAD

La realización y cumplimiento de esta política es responsabilidad de los Directores y trabajadores de la Caja Trujillo.

7. LIMITACIONES

La presente política brinda los principales lineamientos para orientar la atención de consultas, pedidos y reclamos de los usuarios de la Caja Trujillo y cualquier aspecto no contemplado en la misma deberá ser resuelto por la Gerencia Central Mancomunada y presentado posteriormente al Directorio para su revisión y aprobación.

II. REQUERIMIENTOS

1. **Aprobaciones:** Esta política y sus modificaciones requieren la aprobación de la Gerencia Central Mancomunada y el Directorio o el órgano que este delegue bajo responsabilidad.
2. **Conocimientos:** Para la correcta aplicación de la presente política se deben revisar los siguientes documentos:
 - Políticas y Procedimientos para la Atención al Usuario de la CMAC-TRUJILLO S.A.
 - Reglamento de Créditos de la Caja Trujillo.
 - Reglamento de Ahorros y de Servicios de la Caja Trujillo.
 - Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A.
 - Manual de Organización y Funciones de la Caja Trujillo.
3. **Definiciones**
 - **Usuario:** Persona natural o jurídica que utiliza o puede utilizar los productos y servicios ofrecidos por las empresas supervisadas señaladas en el apartado anterior.
 - **Cliente:** Usuario con quien la Caja Trujillo mantiene una relación comercial originada por la celebración de un contrato.
 - **Contrato:** Documento que contiene todos los derechos y obligaciones que corresponden al cliente y a la Caja Trujillo, incluyendo los anexos que establecen estipulaciones específicas propias de la operación financiera que es objeto del pacto y que ha sido debidamente celebrado por las partes intervinientes.

Elaborado: Procesos & Calidad

Revisado: Oficialía de Atención al Usuario – Unidad de Riesgos – Unidad de Prevención y Cumplimiento - Área de Asesoría Jurídica.

	Política Atención al Usuario	
	POL – OAU – 01	Versión 9.0

- **Consulta:** Petición de un usuario para que se le proporcione determinada información ante una situación de incertidumbre, desconocimiento o duda relacionada a la operación, producto o servicio ofrecido o contratado con la Caja Trujillo.
- **Pedidos:** Es la formulación por parte del usuario de una necesidad o requerimiento referente a alguna actividad o práctica realizada por la Caja Trujillo.
- **Reclamo:** Comunicación que presenta un usuario a través de los diferentes canales de atención disponibles en la Caja Trujillo, expresando su insatisfacción con el servicio y/o producto recibido o manifestando la presunta afectación de su legítimo interés.
- **Sistema:** Conjunto de principios y/o lineamientos tomados en cuenta y que interactúan entre sí para dar como resultado una plataforma o estructura coherente para la obtención de resultados.

III. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. **Resultados deseados:** Aumento de la satisfacción del usuario de la Caja Trujillo como consecuencia de una atención oportuna y satisfactoria de requerimientos de tareas o actividades internas como las consultas y reclamos y de una solución adecuada de los mismos, acorde a la normativa vigente.
2. **Consecuencias:** La infracción de esta política dará lugar a las sanciones establecidas por la Institución enmarcadas en el Reglamento de Interno de Trabajo.

IV. DOCUMENTOS RELACIONADOS

1. **Documentos Relacionados Internos:**
 - Estatuto de la CMAC-TRUJILLO S.A
 - Reglamentos de Ahorros y Servicios de la Caja Trujillo
 - Reglamento de Créditos de la Caja Trujillo.
 - Manual de Organización y Funciones de la Caja Trujillo.
 - Reglamento Interno de Trabajo de la Caja Trujillo.
2. **Documentos Relacionados Externos:**
 - Ley General del Sistema Financiero y Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.
 - Decreto Supremo N° 006-2009.- Texto Único Ordenado de la Ley del Sistema de Protección al Consumidor.
 - Ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en Materia de Servicios Financieros. Ley N° 28587
 - Resolución SBS N° 1765-2005 Reglamento de Transparencia de Información y Disposiciones Aplicables a la Contratación con Usuarios del Sistema Financiero.

Elaborado: Procesos & Calidad	Revisado: Oficialía de Atención al Usuario – Unidad de Riesgos – Unidad de Prevención y Cumplimiento - Área de Asesoría Jurídica.
--------------------------------------	--

	Política Atención al Usuario	
POL – OAU – 01	Versión 9.0	Página 6 de 6

V. DEROGATORIAS

La presente Política deja sin efecto a la Política de Atención al Usuario aprobada en sesión de Comité de Gerencia del 09.03.2010.

VI. APROBACIONES

Gerente Central de Negocios Gerente Central de Finanzas Gerente Central de Administración

APROBADO EN SESIÓN DE COMITÉ DE GERENCIA DE FECHA: 29 / 04 / 2010

Elaborado: Procesos & Calidad	Revisado: Oficialía de Atención al Usuario – Unidad de Riesgos – Unidad de Prevención y Cumplimiento - Área de Asesoría Jurídica.
--------------------------------------	--