



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ingeniería

**Control de documentos en una empresa
del sector financiero (Informe de
actividades desarrolladas y conocimientos
adquiridos)**

**INFORME ESCRITO DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRESENTA:**

CARMONA RAMOS EUNICE

**DIRECTOR:
M.A. JOSÉ GONZALO GUERRERO ZEPEDA**

Marzo 2010

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo representa la culminación de una etapa muy especial e importante de mi vida y marca el inicio de nuevos retos y metas por cumplir.

Quiero agradecer a todas y cada una de las personas involucradas en este triunfo, principalmente a mi mamá, por todo el apoyo, esfuerzo y dedicación incondicional que día con día me demuestra, además de la gran confianza y amor inacabable hacia mi. Gracias por todas tus bendiciones, por tu gran ejemplo y por impulsarme a ser una mejor persona. Siempre estaré muy agradecida por todo lo que me has dado y enseñado, te quiero mucho, eres mi orgullo y modelo a seguir.

Muchas gracias Elia, Gina y Fito por ser tan cercanos a mi, por tanto cariño, por estar siempre conmigo, por haberme brindado una infancia llena de alegrías y hacer los momentos difíciles más llevaderos. Tienen un lugar muy importante en mi corazón. Gracias por creer en mi.

Abuelo, te agradezco la familia que formaste, las historias que nos cuentas y cada carcajada que hemos compartido. Jorge, Coqui, Liz y Nestor, mil gracias por ser mis hermanos, por sus consejos, por escucharme, por comprenderme y por los sobrinos tan maravillosos que tengo, así como por tantos juegos y peleas juntos. Sin todos ustedes, mi familia, no habría sido posible que llegara hasta este punto, los amo.

A todos y cada uno de mis grandes y mejores amigos Tania, Denisse, Tere, Edith, Iván, Carlos, Martha les agradezco que formen parte de mi mundo, tengo siempre presente todo el apoyo, risas, tareas, anécdotas, lágrimas y alegrías que han estado presentes a lo largo de nuestra amistad y que espero se sigan acumulando por mucho tiempo más. ¡Los quiero mucho!

Erick, muchas gracias por ser como eres, por infundirme ánimos para ser mejor cada día y por llegar a mi vida en el momento preciso. Gracias también por quererme tanto y por hacerme tan feliz. Eres pieza fundamental de mi inspiración, te admiro y amo profundamente.

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, mi segunda casa, y a cada uno de los profesores a lo largo de toda mi vida como estudiante. Gracias por mi formación como profesional. Y muy en especial mil gracias Gonzalo por todo tu apoyo, paciencia y asesoramiento en la elaboración de este documento y sobretodo por tu gran amistad.

Índice

1. OBJETIVOS	4
2. INTRODUCCIÓN.....	4
2.1 ESTADO DEL ARTE	4
2.2 ANTECEDENTES.....	7
2.3 MISIÓN DEL PUESTO DE ANALISTA DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	8
2.4 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	8
2.5 UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	10
2.6 RESUMEN DEL PERFIL.....	10
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	11
3.1 SU MISIÓN.	14
3.2 SUS VALORES.	14
3.3 SUS PRODUCTOS	15
4. ESTRATEGIAS	17
4.1 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE FINANCIERA INDEPENDENCIA.....	17
4.1.1 Procedimiento para elaboración y/o modificación de documentos:.....	19
4.1.2 Procedimiento para el control y distribución de los documentos.....	23
4.2 DESARROLLO DE PROYECTOS ESPECIALES DE MEJORA A PROCESOS	27
5. RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA	30
5.1 ACTUALIZACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA DISPOSICIONES Y ACTIVACIONES DE LOS CRÉDITOS OTORGADOS	30
5.2 DEFINICIÓN DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO DEL PRODUCTO CREDICONSTRUYE Y SU AFECTACIÓN A OTROS DOCUMENTOS.....	31
5.3 ESTABLECER LA ATENCIÓN PREFERENTE A ADULTOS MAYORES, PERSONAS CON CAPACIDADES DIFERENTES, EMBARAZADAS Y CLIENTES QUE DESEAN RETIRAR O DISPONER SU CRÉDITO EN LAS CAJAS FISA.	33
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41
7. ANEXOS.....	45
7.1 ANEXO 1: OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS POR SEGMENTO Y PRODUCTO	45
7.2 ANEXO 2: PLANTILLA PARA ELABORAR DOCUMENTOS	47
7.3 ANEXO 3: CONFORMACIÓN DE CLAVES	50
7.4 ANEXO 4: PLANEACIÓN DEL PROYECTO PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA ATENCIÓN PREFERENTE EN CAJAS.	51
7.5 ANEXO 5: RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ATENCIÓN PREFERENTE EN CAJAS.....	52
8. BIBLIOGRAFÍA.....	55

1. Objetivos

Este documento plantea y describe las labores realizadas durante el periodo de enero 2008 a marzo 2009 como analista de métodos y procedimientos, en la Subdirección de Operaciones de Financiera Independencia S.A.B. de C.V.

- Establecer el perfil de puesto, actividades y experiencia adquirida durante el desempeño de las labores como analista de métodos y procedimientos, en Financiera Independencia S.A.B. de C.V.
- Dar a conocer los antecedentes básicos de la empresa y del área de interés, así como información detallada de las responsabilidades y conocimientos teóricos y prácticos obtenidos y aplicados durante el desempeño en este cargo.

2. Introducción

2.1 Estado del arte

La documentación consiste en material que explica las características técnicas y la operación de un sistema. Es esencial para proporcionar entendimiento de un sistema a quien lo vaya a usar para mantenerlo, para permitir la revisión y auditoría del mismo y para enseñar a los usuarios como interactuar con el sistema y hacerlo funcionar.

Conforme a la norma ISO 9001:2000, el Manual de Calidad es el "Documento principal" del sistema, que identifica los lineamientos y directrices requeridas para la operación del mismo. En cada sección del Manual se documentan en forma general las actividades o procesos para dar cumplimiento a cada requerimiento aplicable de la Norma y se hace referencia a los "Procedimientos documentados" que definen la manera de gestionar, administrar, coordinar y/o ejecutar cada actividad, ya sea administrativa u operativa, relacionada con dichos requerimientos. En cuanto al control de documentos, la Norma establece en las cláusulas 4.2.3

1. Objetivos

Este documento plantea y describe las labores realizadas durante el periodo de enero 2008 a marzo 2009 como analista de métodos y procedimientos, en la Subdirección de Operaciones de Financiera Independencia S.A.B. de C.V.

- Establecer el perfil de puesto, actividades y experiencia adquirida durante el desempeño de las labores como analista de métodos y procedimientos, en Financiera Independencia S.A.B. de C.V.
- Dar a conocer los antecedentes básicos de la empresa y del área de interés, así como información detallada de las responsabilidades y conocimientos teóricos y prácticos obtenidos y aplicados durante el desempeño en este cargo.

2. Introducción

2.1 Estado del arte

La documentación consiste en material que explica las características técnicas y la operación de un sistema. Es esencial para proporcionar entendimiento de un sistema a quien lo vaya a usar para mantenerlo, para permitir la revisión y auditoría del mismo y para enseñar a los usuarios como interactuar con el sistema y hacerlo funcionar.

Conforme a la norma ISO 9001:2000, el Manual de Calidad es el "Documento principal" del sistema, que identifica los lineamientos y directrices requeridas para la operación del mismo. En cada sección del Manual se documentan en forma general las actividades o procesos para dar cumplimiento a cada requerimiento aplicable de la Norma y se hace referencia a los "Procedimientos documentados" que definen la manera de gestionar, administrar, coordinar y/o ejecutar cada actividad, ya sea administrativa u operativa, relacionada con dichos requerimientos. En cuanto al control de documentos, la Norma establece en las cláusulas 4.2.3

y 4.2.4 los requisitos aplicables al Control de Documentos y Control de Registros respectivamente:

Control de documentos. (ISO 4.2.3)

Los documentos requeridos por el sistema de Gestión de la Calidad deben controlarse. Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

1. Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
2. Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
3. Asegurarse que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
4. Asegurarse que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
5. Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
6. Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.
7. Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Control de registros (ISO 4.2.4)

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros

La documentación y su control es un proceso que exige tanto claridad de conceptos como precisión terminológica. Es además una parte más del marketing de una empresa porque refleja la profesionalidad de la misma. Una buena documentación, que es la que resuelve todas las

dudas del lector final, ya sea técnico de mantenimiento o cliente, puede producir importantes ahorros en la operación de la empresa.

Los sistemas de control documental buscan gestionar de manera eficiente los documentos emitidos por alguna empresa y de acuerdo con sus necesidades.

Actualmente, las herramientas que se han desarrollado para crear sistemas de control documental que cumplan con los puntos expuestos con anterioridad, utilizan plataformas del tipo web. Estas herramientas han permitido:

- ◆ Acceder fácilmente a la información histórica almacenada
- ◆ Dar completo seguimiento del estado de un documento
- ◆ Delegar documentos a varios usuarios para facilitar y acelerar la generación de respuestas a aquellos prioritarios
- ◆ Reducir costos de operación.
- ◆ Mejorar la eficiencia del proceso de comunicación interna
- ◆ La consulta por un mayor número de personas en menor tiempo
- ◆ Disminuir costo de almacenamiento y distribución
- ◆ Eliminar o reducir los costos de impresión, reproducción y fotocopiado del material en cuestión
- ◆ Consultar el documento en línea
- ◆ Que dos o más personas de manera simultánea consulten un mismo documento
- ◆ Eliminar los riesgos de pérdida de documentos
- ◆ Seguridad a nivel de documento, solo pueden ser vistos por el personal autorizado
- ◆ Realizar búsquedas de documentos mediante consultas
- ◆ Manejar índices en la búsqueda de información
- ◆ Almacenar todo tipo de documentos
- ◆ Proteger la información con varios respaldos electrónicos de la misma
- ◆ Ordenar fácil y lógicamente los documentos

Algunos ejemplos de empresas que adaptaron su red interna (Intranet) para desarrollar en ella su sistema de control documental son la Secretaría de Salud de México y el Instituto Mexicano

del Petróleo, quienes han visto beneficiada su operación al incorporar esta herramienta para la gestión y control de sus documentos.

2.2 Antecedentes

La documentación adecuada y completa, de un sistema que se desea implantar, mantener y actualizar en forma satisfactoria, es esencial en cualquier empresa, sin embargo, frecuentemente es la parte a la cual se dedica el menor tiempo y se le presta menos atención.

Uno de los problemas mayores en las empresas, se da cuando las personas hacen las cosas de distinta manera sin seguir una práctica establecida como forma única, consecuencia de ello son los resultados obtenidos, totalmente distintos de una persona a otra, de un departamento a otro o de una planta a otra.

Muchos de los compradores habituales de "hamburguesas" en alguna de las tiendas de comida rápida, confían en recibir invariablemente un mismo tipo de producto, un mismo servicio y hasta una misma sonrisa. Esta uniformidad únicamente se logra si las personas saben cuáles cosas deben hacer (procedimiento) y el cómo hacerlo (la instrucción).

Otra dificultad generalizada se presenta cuando no se conoce con claridad las responsabilidades o bien en dónde terminan las labores de una persona y en dónde la pasa al compañero(a). Esto se evita con el desarrollo de la documentación partiendo del Manual de Calidad pues desde este documento se define el quién hace qué y en los procedimientos se incluye el cuándo.

Por último, se encuentra la capacitación recibida cuando se ingresa a la empresa. Ha sido la costumbre, al iniciar un puesto el capacitar al recién llegado por medio del ocupante actual, con lo cual el conocimiento se va degenerando, pues no siempre se transmite al nuevo todo lo aprendido. El sistema de documentación permite, desde el mismo ingreso de una persona o bien traslado a una nueva función, ser capacitado en la forma originalmente establecida y considerando los cambios realizados con el tiempo en los procesos documentados.

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente, la coordinación de métodos y procedimientos de Financiera Independencia, tiene como principal objetivo controlar los documentos que soportan la operación de la misma, de manera que: cumplan con los estándares de calidad establecidos por la empresa, reflejen la operación en sucursales y oficina central y se actualicen por lo responsables de los procesos oportunamente. Además de apoyar proyectos para la mejora de procesos. Todo esto a través del puesto de analista de métodos y procedimientos

2.3 Misión del puesto de Analista de Métodos y Procedimientos

- ✦ Asegurar que las políticas, procedimientos, manuales, instructivos, datos y formatos que rigen la operación de la empresa cumplan con los criterios de calidad establecidos para la elaboración y control de documentos.
- ✦ Dar seguimiento a la documentación oportuna de los cambios que se implementen en los sistemas y procesos.
- ✦ Difundir con los involucrados, los cambios en los procesos y los documentos que los reflejan.
- ✦ Dar seguimiento a proyectos y objetivos del área.

2.4 Descripción del puesto

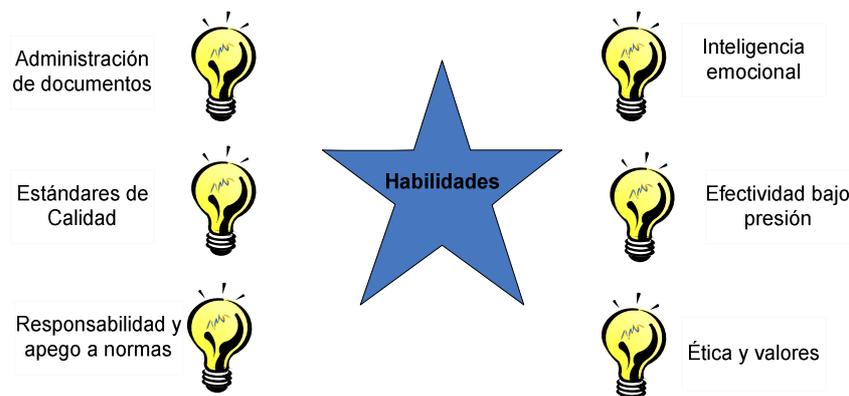
El analista de métodos y procedimientos debe revisar que los manuales, políticas, procedimientos, formatos, datos e instructivos de trabajo se apeguen a los lineamientos establecidos en el Manual de Calidad y a los procedimientos para elaboración y control de documentos.

Con la finalidad de que el usuario pueda acceder a los documentos que describen los procesos operativos de Financiera Independencia en cualquier momento que lo desee, se cuenta con el sistema denominado First Class. Desde este sistema, el analista de métodos y procedimientos controla los documentos, y las actividades que debe llevar a cabo comprenden:

- ✦ Publicar en el sistema First Class la revisión vigente del documento en cuestión, de manera que tanto sucursales como oficina central tengan siempre disponibles los documentos actualizados para su consulta.
- ✦ Resguardar los documentos originales firmados, que proporcionen la evidencia de que el documento fue revisado y autorizado para su emisión por los responsables del proceso.
- ✦ Identificar los documentos obsoletos tanto electrónicos como físicos, para evitar su uso no intencionado.
- ✦ Difundir mediante los medios de comunicación corporativa, los cambios y actualizaciones de los documentos, a todos los involucrados en los mismos para asegurar su adecuada implementación en la operación.

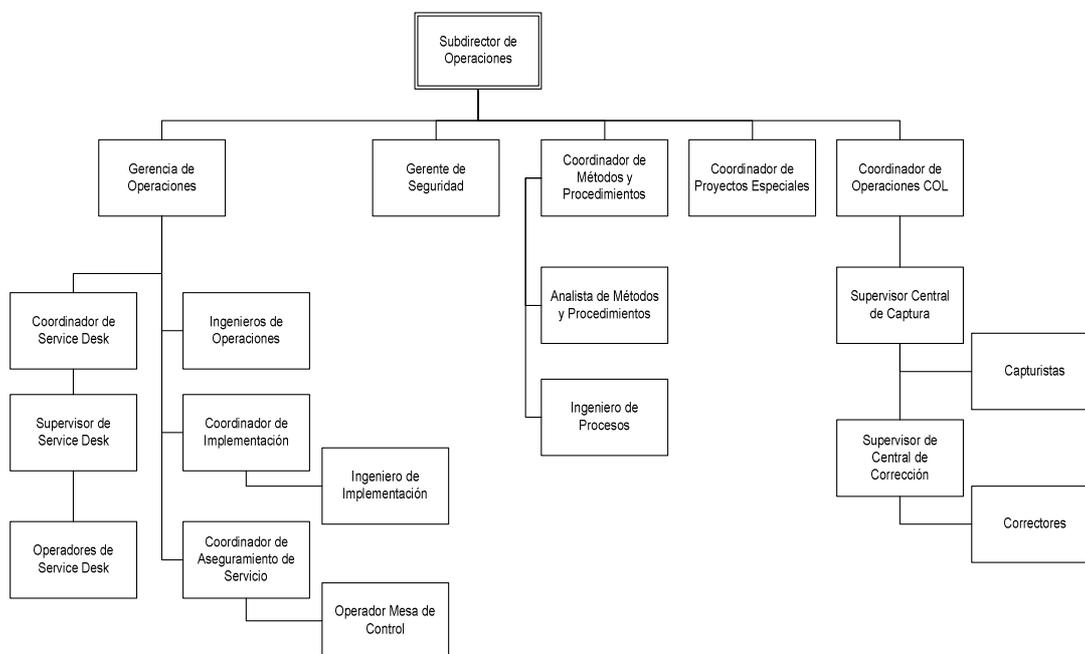
Asimismo, el analista de métodos y procedimientos debe apoyar en la documentación de sistemas y procesos, vigilando que éstos sean elaborados conforme a líneas de trabajo estándares en la empresa.

Las habilidades que debe presentar el analista de métodos y procedimientos en resumen son:



2.5 Ubicación organizacional

La ubicación del puesto de analista de métodos y procedimientos se ilustra en el organigrama 1:



(Organigrama 1)

2.6 Resumen del perfil

Competencias profesionales	Prioridad	I	II	III	IV
Manejo de normatividad, políticas y procedimientos (deseable en el sector financiero)	I	<input checked="" type="checkbox"/>			
Estándares y Metodologías de trabajo	I	<input checked="" type="checkbox"/>			
Manejo de Microsoft Office	I	<input checked="" type="checkbox"/>			
Administración de documentos	I	<input checked="" type="checkbox"/>			
Estándares de calidad	I	<input checked="" type="checkbox"/>			
Enfoque sistémico	II		<input checked="" type="checkbox"/>		
Capacidad de organización y seguimiento de programas	II		<input checked="" type="checkbox"/>		
Capacidad de negociación con clientes internos.	II		<input checked="" type="checkbox"/>		

3. Descripción de la empresa

Las sociedades financieras de objeto limitado (SOFOL) son sociedades anónimas facultadas por la Ley de Instituciones de Crédito para captar recursos públicos a través de la colocación de instrumentos inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios y otorgar créditos para una determinada actividad o sector.

El origen de las sociedades financieras de objeto limitado (SOFOL) en México, se halla en un requisito para la entrada en vigor del tratado de libre comercio de América del Norte: se requería que el país contara con figuras de intermediación financiera especializada similares a las existentes en los otros países miembros de dicho tratado.

El esquema financiero utilizado por las SOFOL es ilustrado claramente por su nombre en el idioma inglés: "Non bank banks", es decir, si bien se trata de entidades con un ejercicio en el lado activo del balance, su operación crediticia es especializada y sus fuentes de fondo están circunscritas, ceñidas a cierto límite.

Desde su origen, la actividad crediticia de las SOFOL en México ha destacado por su acelerado crecimiento, con tasas superiores a las del desempeño de la economía incluso a pesar de las recesiones económicas al grado que en el 2003 llegaron a constituir un sector financiero con importante penetración en el mercado. El factor que explica de manera principal el desarrollo de estas entidades financieras, es su especialización, la cual les permite conocer a fondo un determinado nicho de mercado. En este sentido, las SOFOL se clasifican a merced de su mercado objetivo: hipotecario, automotriz, de bienes de capital y de transporte, de bienes de consumo y créditos personales, a pequeñas y medianas empresas, finalmente, de financiamiento a intermediarios o distribuidores.

Las SOFOL nacieron al amparo de las "Reglas Generales a que deberán sujetarse las Sociedades a las que se refiere la fracción IV del artículo 103 de la Ley de Instituciones de Crédito", las cuales contienen el fundamento legal, el objeto social, así como los requisitos para

su establecimiento y funcionamiento. Estas reglas se publicaron en el Diario Oficial de la Federación el 14 de junio de 1993.

La importancia de las SOFOLES es doble: por un lado, constituyen los principales participantes en sus respectivos segmentos de mercado, lo que las erige en verdaderas competidoras de la banca comercial; por otro, son activas participantes en el mercado de deuda, ya que su principal fuente de captación de recursos es el mercado de valores.

Para el año 2003 se hallaban registradas 33 SOFOLES, de las cuales, 18 eran especializadas en financiamiento hipotecario y dos automotrices; el resto estaban orientadas al financiamiento de otras actividades.

Se define a las sociedades financieras de objeto múltiple (SOFOM) como sociedades anónimas que en sus estatutos sociales, contemplan expresamente como objeto social principal la realización habitual y profesional de una o más de las actividades relativas al otorgamiento de crédito, así como la celebración de arrendamiento financiero o factoraje financiero, sin necesidad de requerir autorización del Gobierno Federal para ello.

El concepto de SOFOM nace en diciembre del año 2003, cuando se propone al Congreso la reforma de 2 y 103 de la Ley de Instituciones de Crédito, en un modo que permitiese a las empresas mercantiles captar recursos mediante la oferta pública de valores o créditos de banca comercial y de desarrollo, a la vez que utilizar tales recursos para otorgar créditos

Clasificación de las SOFOM

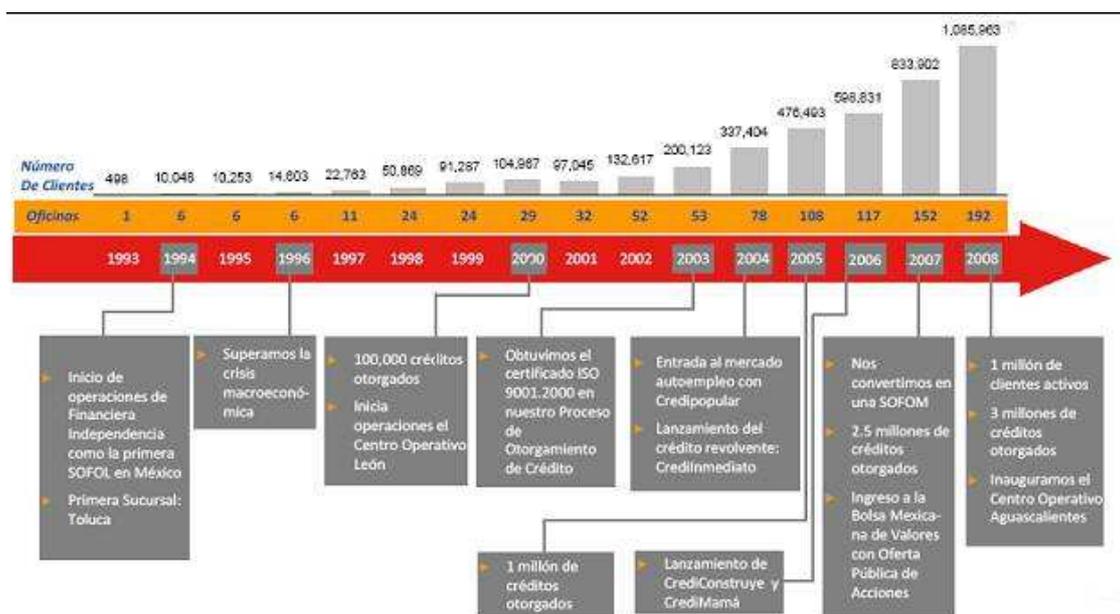
- ♦ Sociedades Financieras de Objeto Múltiple reguladas: se definen como empresas que mantengan vínculos patrimoniales con instituciones de crédito o sociedades controladoras de grupos financieros de los que formen parte instituciones del crédito.
- ♦ Sociedades Financieras de Objeto Múltiple no reguladas: se definen como aquellas empresas que no mantienen vínculos patrimoniales con instituciones de crédito o sociedades controladoras de grupos financieros de los que formen parte instituciones de crédito.

México carecía de un sistema de crédito que beneficiara a la gente de medianos y bajos ingresos. Fue hasta 1992, cuando se modificó la Ley de Instituciones de Crédito, la cual permite la apertura de sociedades financieras de objeto limitado.

En Marzo de 1993 inició formalmente la planeación de Financiera Independencia, empresa que ofrecería a los ciudadanos una alternativa viable para la obtención de bienes de consumo. El 15 de Julio de 1993, se publicó en el Diario Oficial la autorización de Financiera Independencia.

El 1o. de Octubre de 1993 se inauguró la primera sucursal en Toluca, Estado de México y desde entonces se han sumado a la lista 190 sucursales más, logrando tener presencia en las principales ciudades de la República, contando con más de un millón de clientes. En el gráfico 1 se muestra un breve resumen de la historia y crecimiento de Financiera Independencia.

Historia y crecimiento de Financiera Independencia



(Gráfico 1)

El futuro para Financiera Independencia es prometedor, no sólo por ser empresa líder en el mercado, por su búsqueda continua de Calidad en el Servicio y por el producto mismo que

proporciona, sino por la apertura y al apoyo que el actual Gobierno Federal ha manifestado hacia el microcrédito.

3.1 Su misión.

"Apoyar a las clases trabajadoras del país mediante diversos productos financieros que cubran sus necesidades, a través de un servicio que se distinga por su calidad y oportunidad, dándoles acceso formal al sistema financiero".

Los créditos que se otorgan van de \$1,500.00 a \$20,000.00, con el compromiso de resolver al cliente su crédito en un lapso no mayor a 5 días hábiles, posteriores a la entrega de la documentación.

3.2 Sus valores.

La consolidación y el éxito de una empresa, están íntimamente relacionados con sus valores como institución, valores que rigen y dirigen el actuar cotidiano.

Los valores con los que se rige Financiera Independencia son:

- Honestidad
- Justicia
- Confianza
- Respeto a la Dignidad Humana
- Espíritu de trabajo en equipo
- Liderazgo de los ejecutivos basado en el contacto directo con el personal
- Administración eficiente de los recursos
- Desarrollo continuo del personal

El respetar y seguir estos valores, ha llevado a establecer los siguientes objetivos:

- Ayudar a satisfacer la necesidad de consumo a personas físicas asalariadas de medios y bajos ingresos.
- Ofrecer a sus clientes alta calidad, oportunidad en el servicio y atención personalizada.
- Brindar a los colaboradores posibilidades de capacitación, desarrollo y un sano ambiente laboral.
- Cumplir legalmente con todas y cada una de las disposiciones y lineamientos que establezcan las instituciones que nos regulan.
- Crecer para tener presencia a nivel nacional.
- Ser una empresa de calidad con personal de calidad y excelencia, que viva y promueva los valores.

3.3 Sus productos

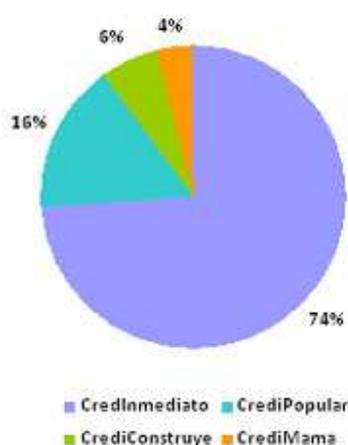
Actualmente Financiera Independencia ofrece cuatro productos de crédito a sus clientes. Todos los créditos ofrecen tasas de interés fijas, pagaderos en montos fijos semanales, quincenales o mensuales:

- **CredInmediato:** línea de crédito revolvente que va de los \$1,500 hasta los \$20,000 que está disponible para personas físicas que ganan por lo menos el salario mínimo mensual vigente en el Distrito Federal. Este producto fue introducido en el 2004 y esta enfocado al sector formal de la economía Mexicana. Antes de su introducción en 2004, se ofrecía a los clientes un programa de crédito a corto plazo.
- **CrediPopular:** créditos que van de los \$1,650 a los \$4,800, tienen un plazo promedio de 26 semanas y pueden ser renovados con base en el comportamiento crediticio del deudor. Este producto fue introducido en el 2004 y está enfocado al sector informal de la economía Mexicana.
- **CrediMamá:** créditos disponibles para las madres de familia que tienen al menos un hijo menor de 18 años. Inicialmente se otorgan estos créditos por un monto de \$1,650 hasta \$1,800, tienen un plazo promedio de 26 semanas y pueden ser renovados con base en el comportamiento crediticio de la deudora. Este producto fue introducido en el 2006 y esta enfocado al sector informal de la economía mexicana.

- **CrediConstruye:** créditos disponibles para personas físicas que ganan por lo menos el salario mínimo mensual en el Distrito Federal y que tienen como objeto financiar mejoras a viviendas. Inicialmente estos créditos van de los \$3,000 a los \$20,000 con plazos que van de los seis a los 24 meses.

El porcentaje con el que cada producto participa en el mercado actual de Financiera Independencia se describe en el gráfico 2

Porcentaje de colocación por producto



(Gráfico 2)

Desde que inició sus operaciones en 1993, Financiera Independencia ha experimentado un crecimiento significativo con más de 2.5 millones de préstamos y una posición financiera sólida en el sector de créditos personales dentro del mercado de microfinanciamiento en México. Del 2002 al 2007 ha experimentado una tasa de crecimiento anual compuesta de 44.4% y 39.0% en términos del número de clientes y cartera total de créditos, respectivamente. Durante este mismo periodo, las utilidades netas crecieron a una tasa anual compuesta de 63.4%. En el anexo 1, se incluye la tabla de "Otorgamiento de Créditos por segmento y producto", en la cual es posible observar el crecimiento en cantidad de créditos aprobados y dispuestos por cada producto y segmento del mercado además del monto correspondiente.

Este éxito se atribuye a una variedad de factores, incluyendo la cobertura geográfica y amplia red de distribución, el entendimiento del mercado al que sirve y el conocimiento operativo que ha desarrollado por su enfoque exclusivo a una línea de negocios; las políticas de administración de riesgo, la efectividad en sus prácticas de cobranza, las eficiencias que aporta su sistema de tecnología de la información, la lealtad fomentada por el servicio personalizado al cliente y el liderazgo que ejerce su equipo administrativo ampliamente capacitado y con experiencia.

4. Estrategias

Con la finalidad de cumplir los objetivos del puesto, se desarrollan las siguientes estrategias:

4.1 Documentación de los procesos de Financiera Independencia

Dentro de las actividades del área se encuentran las que están enfocadas al apoyo en la elaboración de documentos además de la revisión y control de la documentación. La documentación de procesos es de vital importancia para la empresa, porque ha permitido:

1. Estandarizar la operación en Financiera Independencia.
2. Que el personal a nivel nacional conozca sus responsabilidades y actividades con las que participa para entregar el servicio.
3. Contar con la información necesaria y actualizada para el desarrollo de las actividades a nivel nacional.
4. Detectar áreas de oportunidad para sistematizar y mejorar procesos.

De acuerdo con la Norma ISO 9000:2000, la documentación permite la comunicación del propósito y la consistencia de la acción. Su utilización contribuye a:

- a) Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- b) Proveer la formación apropiada.
- c) La repetibilidad y la trazabilidad.
- d) Proporcionar evidencias objetivas.
- e) Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de calidad.

Este éxito se atribuye a una variedad de factores, incluyendo la cobertura geográfica y amplia red de distribución, el entendimiento del mercado al que sirve y el conocimiento operativo que ha desarrollado por su enfoque exclusivo a una línea de negocios; las políticas de administración de riesgo, la efectividad en sus prácticas de cobranza, las eficiencias que aporta su sistema de tecnología de la información, la lealtad fomentada por el servicio personalizado al cliente y el liderazgo que ejerce su equipo administrativo ampliamente capacitado y con experiencia.

4. Estrategias

Con la finalidad de cumplir los objetivos del puesto, se desarrollan las siguientes estrategias:

4.1 Documentación de los procesos de Financiera Independencia

Dentro de las actividades del área se encuentran las que están enfocadas al apoyo en la elaboración de documentos además de la revisión y control de la documentación. La documentación de procesos es de vital importancia para la empresa, porque ha permitido:

1. Estandarizar la operación en Financiera Independencia.
2. Que el personal a nivel nacional conozca sus responsabilidades y actividades con las que participa para entregar el servicio.
3. Contar con la información necesaria y actualizada para el desarrollo de las actividades a nivel nacional.
4. Detectar áreas de oportunidad para sistematizar y mejorar procesos.

De acuerdo con la Norma ISO 9000:2000, la documentación permite la comunicación del propósito y la consistencia de la acción. Su utilización contribuye a:

- a) Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- b) Proveer la formación apropiada.
- c) La repetibilidad y la trazabilidad.
- d) Proporcionar evidencias objetivas.
- e) Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de calidad.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino una actividad que aporte valor.

En Financiera Independencia se tienen los siguientes documentos bajo control y resguardo de la coordinación de métodos y procedimientos:

- a) Manual de Calidad: es el documento que describe el Sistema de Gestión de la Calidad de Financiera Independencia.
- b) Planes de Calidad para los procesos de Otorgamiento de Crédito y Cobranza: que describen como se aplica el sistema de gestión de la calidad a los servicios ofrecidos por Financiera Independencia para dichos procesos.
- c) Documento externo: medio que contiene información generada fuera de la organización que se utiliza como apoyo o referencia a las actividades del Sistema de Gestión de la Calidad. Ejemplo: Normas Oficiales Mexicanas, Norma ISO 9001 vigente, Diario Oficial de la Federación.
- d) Política: lineamiento de carácter general que establece parámetros para ser aplicados por el personal de Financiera Independencia de forma obligatoria en el desarrollo de las operaciones.
- e) Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- f) Registro: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- g) Datos: documentos que están sujetos a cambios constantemente; por lo tanto, deben ser controlados en su emisión, revisión, actualización y difusión. Ejemplo: programa de capacitación, descripción de puesto, etc.
- h) Instructivo: es la forma de cómo un empleado ejecuta una actividad especificada en su trabajo (es un tipo procedimiento pero con un alcance más cerrado o específico a ciertas funciones o actividades).

4.1.1 Procedimiento para elaboración y/o modificación de documentos:

El procedimiento que utiliza Financiera Independencia para elaborar o modificar documentos se divide en dos etapas:

Etapa	Descripción
1	Elaboración del documento.
2	Validación del documento.

Etapa 1: Elaboración del documento.

Los pasos que debe seguir el área o persona que elabora el documento son los siguientes:

1. Utiliza la plantilla para elaborar documentos (ver Anexo 2). En caso de ser un documento nuevo, solicita claves al analista de métodos y procedimientos.
2. Llena los datos del encabezado (solo en la primera página) como se indica a continuación:

LOGO FISA	Tipo de Documento (1)	Clave (3)
	Nombre del Documento (2)	Fecha de aplicación: dd/mm/aa (4)
		Revisión: 00 (5)
		Página 0 de 0 (6)

- 1)** Tipo de documento: Política, Procedimiento o Instructivo.
- 2)** Nombre del documento que se elabora.
- 3)** Clave del documento: asignada por la coordinación de métodos y procedimientos (ver anexo 3).
- 4)** Fecha de aplicación dd/mm/aa: fecha a partir de la cual entra en aplicación el documento o el cambio.
- 5)** Número de revisión: se escribe en arábigo el nivel de la revisión, considerando a la numeración "00" asignada a la primera edición del documento.
- 6)** Número de página y el número de páginas totales del documento, para un mayor control.

Los formatos y datos deben de llevar como mínimo los siguientes elementos en su encabezado:

- a. Logotipo de la empresa en la parte superior izquierda. (Los documentos que apliquen).

- b. Nombre del formato o dato (relacionado con su uso).

Los Procedimientos, Políticas, Instructivos, Formatos, Datos, deben de llevar en su pie de página los siguientes elementos:

- a. Clave:(ver anexo 3).
- b. Fecha de aplicación: dd/mm/aa.
- c. Número consecutivo de revisión.
- d. Número de página.

3. Llena los aspectos que conforman la estructura del documento (sólo en caso de política, procedimiento o instructivo) como se menciona a continuación:

1. Objetivo: se establecen los logros o metas que se esperan obtener con la aplicación del documento.
2. Alcance: son las funciones, áreas, sitios, productos a los cuales aplica el documento.
3. Responsabilidades: se indica quienes son los responsables directos que administran y realizan las actividades descritas en el documento y su responsabilidad en forma genérica.
4. Definiciones: se describen los conceptos técnicos, palabras en otros idiomas, abreviaturas y siglas, para asegurar el entendimiento del documento.
5. Políticas: se establecen los lineamientos que se deben de cumplir para la correcta aplicación del documento emitidas por los responsables del proceso.
6. Desarrollo: es una explicación cronológica desde el inicio de la etapa hasta el final de la misma las actividades que se tienen que realizar, haciendo referencias de los documentos que se utilizan para el desempeño de las mismas, por ejemplo: Procedimientos, Políticas, Formatos, Datos, Documentos externos.
7. Documentos aplicables: es una referencia a los documentos que dan soporte o complementan el documento, como otros Procedimientos, Políticas, Formatos, Datos, etc. Los documentos aplicables deben mencionarse en el desarrollo del documento y viceversa.
8. Control de cambios: se identifican las modificaciones y el estado de revisión actual de los documentos, describiendo claramente la fecha de aplicación y el número de

revisión y el motivo del cambio (en forma breve) respecto a la revisión anterior del documento.

Nota 1: Los formatos no tienen una estructura específica, ya que son establecidos por cada responsable de área, quien se asegura que tengan los campos adecuados, que sean funcionales y se usen consistentemente en todas las actividades, de la misma forma debe asegurarse que el formato esté ligado a un procedimiento, política ó instructivo.

Nota 2: Los datos, se elaboran con los formatos y estructura que cada responsable de área estipula, siempre que tengan los campos adecuados para su entendimiento y manejo.

9. Firmas: espacio destinado a los nombres de quienes participan en la generación del documento como se muestra a continuación:

Elaboró: se escribe el puesto, nombre y firma de quien elabora.

Revisó: se escribe el puesto, nombre y firma de quien revisa.

Autorizó: se escribe el puesto, nombre y firma de quien autoriza el documento.

Nota 1: Los formatos no llevan cuadro de firmas.

Nota 2: Los Datos deben contener como mínimo, firma de quien controla (elaboró y/o revisó y/o autorizó).

10. Anexos: se pueden agregar imágenes, datos, fotos, gráficas diagramas, etc. Que puedan fortalecer el documento, su uso es opcional y en caso de agregar anexos se controlaran por número consecutivo (Anexo 1, Anexo 2, etc.)

Etapa 2: Validación del documento.

Los pasos para validar un documento son los siguientes:

1. El responsable de la elaboración del documento, envía por correo electrónico el borrador del documento elaborado al analista de métodos y procedimientos. Si es un formato nuevo, además informa: el Área y/o función que imprime el formato y lo da a llenar, el tipo de formato (Electrónico o impreso), forma de resguardo (carpeta, archivero, etc), tiempo mínimo de retención o conservación y su disposición final.

2. El analista de métodos y procedimientos revisa que el borrador del documento cumpla lo siguiente:

Si el documento es nuevo o es una actualización y es...	Entonces revisa que el documento actualizado tenga un...
1. Política. 2. Procedimiento. 3. Instructivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Encabezado. • Objetivo. • Alcance. • Responsabilidades. • Definiciones. • Políticas. • Desarrollo. • Documentos aplicables. • Control de cambios. • Firmas. • Pie de página. • Revisa el cambio del documento vs. La versión anterior, y que estén registrados todos los cambios al documento en el control de cambios. (solo cuando se trata de actualizaciones al documento) NOTA: No revisa ortografía, tipo de letra, alineación, contenido del documento, excepto el cambio realizado.
4. Formato.	<ul style="list-style-type: none"> • Logo de FISA. • Clave (ver anexo 3). • Número de revisión. • Fecha de aplicación.
5. Dato	<ul style="list-style-type: none"> • Clave (ver anexo 3). • Número de revisión. • Fecha de aplicación. • Firma. NOTA: No revisa ortografía, tipo de letra, alineación, contenido del documento, excepto el cambio realizado.

También revisa que el borrador del documento no esté duplicado con información ya publicada. Si el documento no cumple con al menos un punto de los mencionados en la tabla de decisión arriba mencionada se regresa al área / puesto que elabora el documento por medio de un correo electrónico, con las anotaciones correspondientes del incumplimiento en la elaboración del documento y quien elabora el documento

regresa a la etapa 1 Elaboración del Documento para corregir las observaciones recibidas.

Si el documento cumple con las características mencionadas, el analista de métodos y procedimientos otorga el visto bueno para la impresión del mismo y que el responsable de su elaboración recabe las firmas correspondientes.

3. El responsable de la elaboración del documento recibe el documento validado y recaba las firmas autógrafas de acuerdo al cuadro de firmas. Se harán excepciones con los firmantes que estén fuera de Oficina Central, teniendo hasta un mes posterior a la publicación, para recabar las firmas, avalando la ausencia de la firma un correo electrónico de elaboración, revisión y autorización del firmante, entregando el correo impreso al analista de métodos y procedimientos.
4. El responsable de la elaboración del documento entrega el documento con las firmas autógrafas y en su caso el correo electrónico por ausencia al analista de métodos y procedimientos. La entrega del documento debe ser por lo menos tres días hábiles antes de su fecha de aplicación. Para su publicación el analista de métodos y procedimientos ejecuta el Procedimiento para el control y distribución de los documentos

4.1.2 Procedimiento para el control y distribución de los documentos

El procedimiento que se sigue en Financiera Independencia para controlar y distribuir los documentos se describe a continuación:

1. El analista de métodos y procedimientos recibe el documento firmado, identifica la clave y número de revisión del documento y realiza lo siguiente:

Si el documento es	Entonces
Nuevo	Sube el documento en forma electrónica a la carpeta de ISO 9001:2000 documentos vigentes y ubica de acuerdo al tipo de documento y a la Dirección a la pertenezca el documento en la fecha que inicia la aplicación del documento, otorgando los permisos de visualización y acceso del documento en First Class.

Si el documento es	Entonces
Una modificación	<p>Se envía la revisión anterior a la carpeta de ISO 9001:2000 / documentos obsoletos / dirección a la que pertenece el documento, el mismo día que deja de ser vigente y marca con el sello de obsoleto el documento impreso en la primera página y la que contiene las firmas de aprobación y lo archiva en la carpeta de documentos obsoletos</p> <p>Publica el documento en forma electrónica en la carpeta de ISO 9001:2000 documentos vigentes ubicándolo de acuerdo al tipo de documento y a la Dirección a la pertenezca en la fecha que inicia la aplicación del mismo.</p> <p>Otorga los permisos de visualización y acceso.</p>

2. El analista de métodos y procedimientos archiva el documento impreso con las firmas autógrafas de quien elabora, revisa y autoriza el documento.

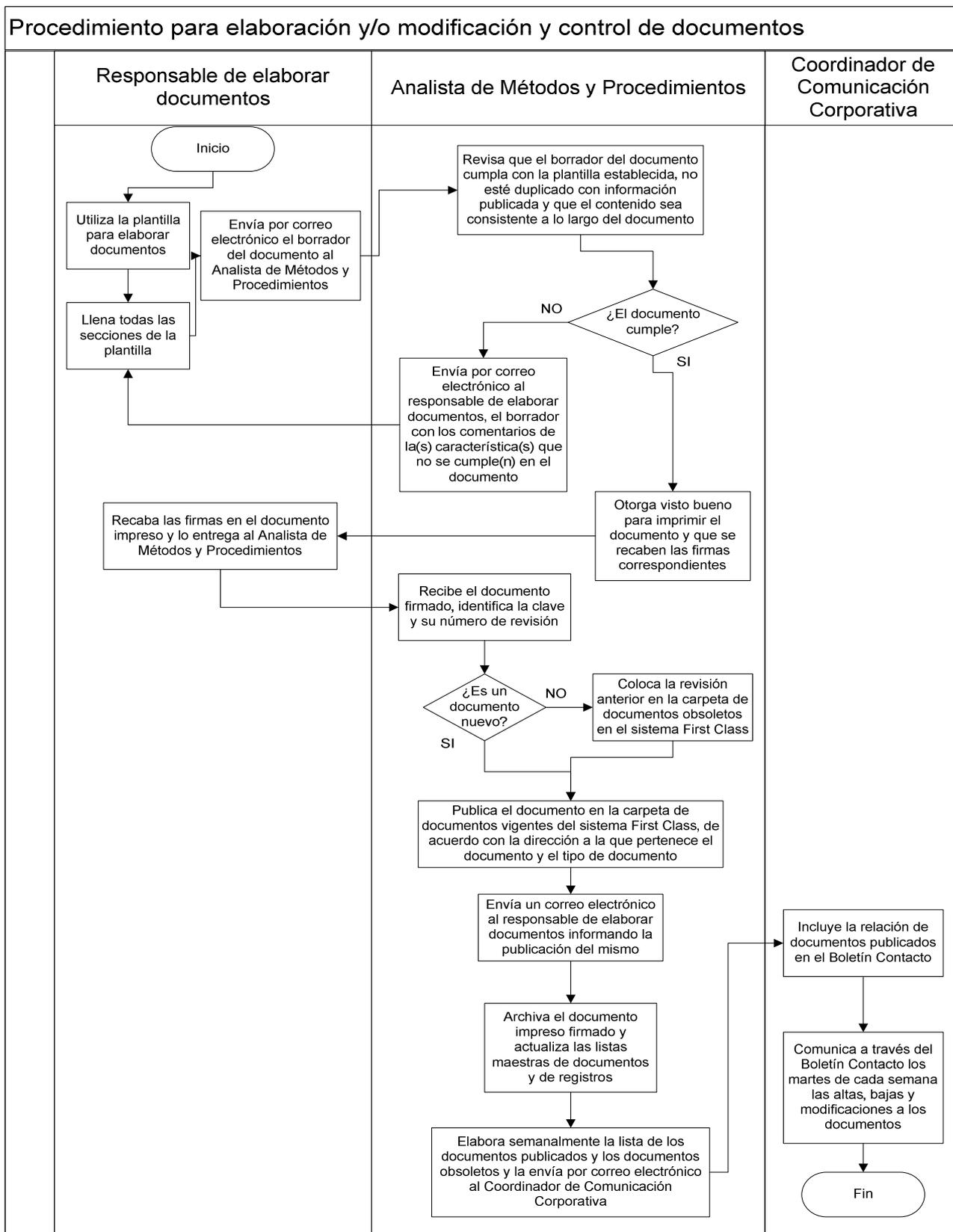
NOTA: Las publicaciones que se actualicen en la carpeta de documentos por publicar, conservarán la misma fecha de aplicación, hasta que se reubiquen en la carpeta de documentos vigentes y solo se ubicaran en la carpeta de documentos por publicar a petición del área / puesto que solicita el control del documento.

3. El analista de métodos y procedimientos actualiza la lista maestra de documentos del SGC, y la Tabla para el control de registros del SGC.
4. El analista de métodos y procedimientos elabora todos los viernes la relación de los documentos publicados en la carpeta ISO 9001:2000 documentos vigentes y documentos obsoletos y la envía por correo electrónico al coordinador de comunicación corporativa.
5. El coordinador de comunicación corporativa recibe la relación de los documentos publicados en la carpeta ISO 9001:2000 para incluirlos en el Boletín Contacto.
6. La comunicación a los usuarios de documentos de las altas, bajas y actualizaciones se realiza por correo electrónico a través del Boletín Contacto los martes de cada semana.

La distribución electrónica de documentos nuevos o modificados, está dirigida al personal que tienen acceso al First Class (correo electrónico interno)

Para el personal que no tiene acceso al sistema First Class, se tiene en cada sucursal y por cada una de las áreas (Ventas, Administración, Verificación y Cobranza) una carpeta con los documentos vigentes impresos para su consulta. El administrador, gerente de sucursal y gerente de verificación y cobranza en cada sucursal, deben actualizar esta carpeta con las actualizaciones comunicadas cada martes, para asegurar que todo el personal esté enterado y aplique las nuevas disposiciones.

El diagrama de flujo correspondiente al procedimiento para la elaboración (o modificación) y control de documentos se ilustra en el gráfico 3



(Gráfico 3)

4.2 Desarrollo de proyectos especiales de mejora a procesos

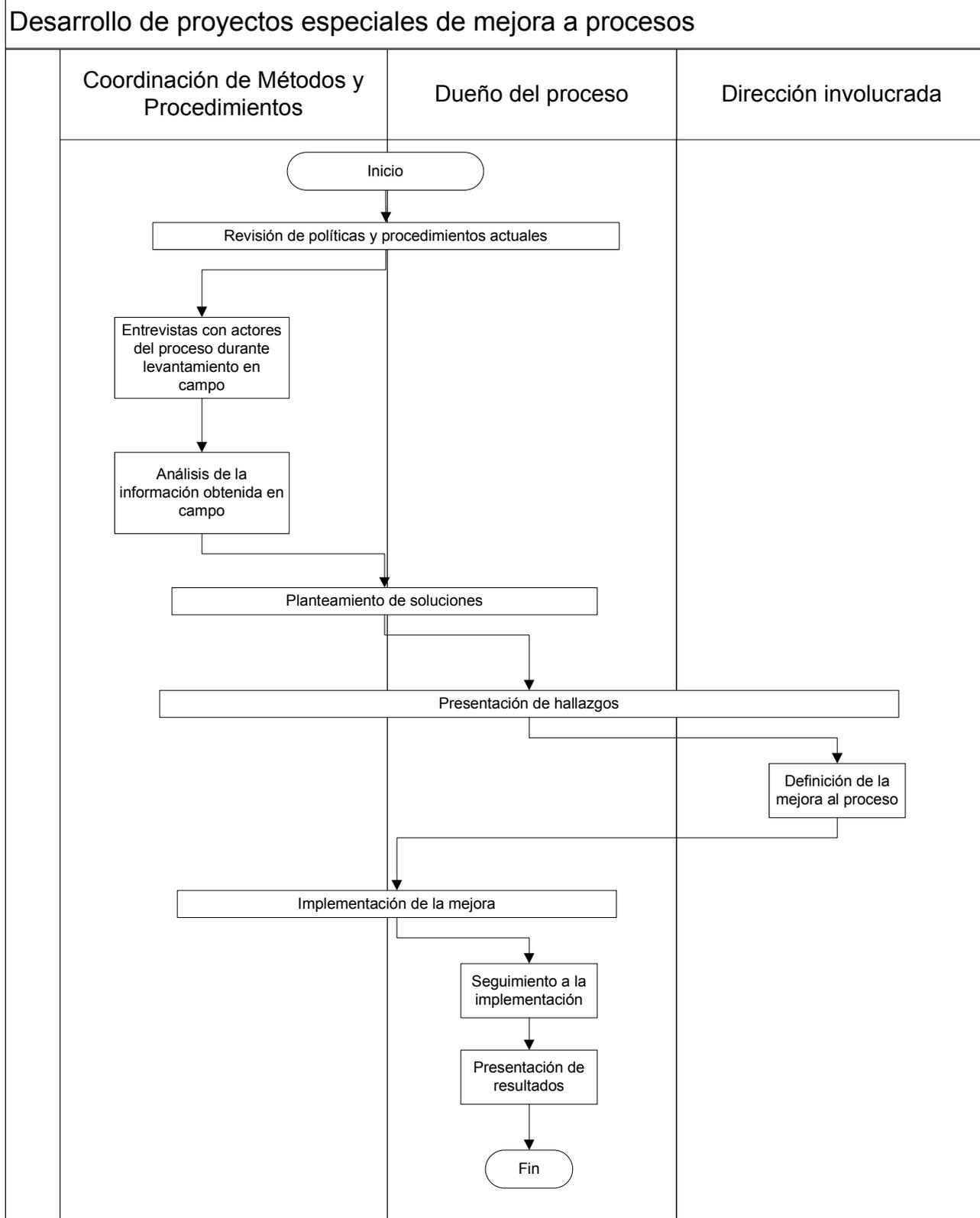
Esta actividad surge derivada de la revisión periódica a los procesos documentados y la detección de áreas de oportunidad para su mejora. Para llevarla a cabo, la coordinación de métodos y procedimientos utiliza la siguiente metodología:

- 1) Revisión del proceso a analizar: en donde la coordinación de métodos y procedimientos en conjunto con el Dueño del Proceso verifican la manera en que se realiza y está documentado el proceso en cuestión, detectan las áreas de oportunidad, establecen los objetivos que se desean alcanzar a través de la implementación de la mejora y los puntos clave a revisar en la ejecución del proceso.
- 2) Establecimiento del plan de trabajo en campo: para definir la cantidad de sucursales a visitar, entrevistas a realizar y actividades por verificar, por cada miembro del equipo.
- 3) Realización del levantamiento en campo: entrevistas con actores del proceso, observación directa de la ejecución del mismo y registro de los hallazgos observados y comentados por los entrevistados.
- 4) Análisis de la información obtenida en campo: concentrar los hallazgos encontrados y los comentarios recopilados durante las entrevistas.
- 5) Planteamiento de soluciones a las áreas de oportunidad observadas y redefinición del proceso: en este paso, se detallan varias opciones para solucionar el área de oportunidad, tomando en cuenta los recursos que se necesitan por cada opción planteada.
- 6) Presentación de los hallazgos y soluciones posibles: con el dueño del proceso y Director del área, para su evaluación.
- 7) Definición de la mejora a implementar en el proceso: mediante el análisis de los resultados obtenidos y los recursos necesarios para cada solución. Determinar la opción más viable para mejorar el proceso.
- 8) Implementación de la mejora: que comprende, el desarrollo o adaptación de sistemas y documentos que describan la nueva forma de ejecución del proceso, la liberación en una prueba piloto para reducir errores que pudieran presentarse durante la operación a nivel nacional, el ajuste a sistemas y documentos después de haber realizado la prueba piloto, la

logística para capacitar al personal involucrado en la mejora y su liberación a nivel nacional.

- 9) Seguimiento a la implementación: para observar y medir el impacto de la mejora al proceso.
- 10) Presentar resultados de la implementación con la Dirección correspondiente: con la finalidad de mostrar cuantitativamente que con la mejora al proceso implementada, se alcanzan los objetivos planteados.

El diagrama de flujo correspondiente al procedimiento para desarrollar proyectos especiales de mejora a procesos, se describe en el gráfico 4



(Gráfico 4)

5. Resultados de la estrategia

5.1 Actualización del procedimiento para disposiciones y activaciones de los créditos otorgados

El procedimiento para disposición y/o activación de un crédito carecía de una estructura definida, en la cual se contemplaran las diferencias para cada uno de los productos. Mediante una visita a la sucursal de Culiacán, a entrevistas con los ejecutores del proceso y la observación en sitio, se logró la actualización de este procedimiento, considerado como clave por su importancia dentro del proceso de Otorgamiento de Crédito.

La actualización de este procedimiento contempla:

- a) Incluir que las llamadas para informar a los clientes que su crédito fue autorizado, se realizan a través del Call Center y solo cuando en el Centro de Información aparecen en estatus de "No informó" o "Pendiente", el Ejecutivo de Piso es quien debe llamar al cliente para informarle que puede pasar a la sucursal a firmar los documentos correspondientes y recibir el monto del crédito aprobado.
- b) Los requisitos de cada producto para que el cliente realice la disposición del mismo.
- c) La creación de un anexo que incluye todos los documentos involucrados en cada etapa del procedimiento y qué se hace con cada uno de ellos; de manera que sea una referencia de más fácil acceso para su consulta.
- d) El orden de los documentos que conforman el paquete de disposición, separando aquellos que se entregan al cliente en el fólder correspondiente y los que debe firmar el cliente para su resguardo por Financiera Independencia.
- e) Agregar una etapa especial, para las disposiciones en efectivo del producto Credinmediato que se realizan después de la activación de la línea revolvente; así como los casos en los que no se cuenta con el pagaré único firmado.
- f) Establecer horarios límite para la entrega de vales de materiales sellados pertenecientes al producto Crediconstruye, para que éstos sean ingresados al sistema y se realice la disposición del crédito.

5.2 Definición del proceso de otorgamiento de crédito del producto Crediconstruye y su afectación a otros documentos

Desde agosto de 2007 y hasta agosto de 2008, el producto Crediconstruye contaba con un subsidio federal bajo el programa "Mejoramiento de vivienda", el cual consistía en otorgar al cliente hasta el 40% del total del crédito aprobado mediante este programa. Esto representaba cumplir con varios requisitos ante la CONAVI (Consejo Nacional de Vivienda), entre los que contaban:

- 1) El cliente debía demostrar que ganaba menos o hasta 4 salarios mínimos para ser sujeto del subsidio, lo cual reduce el nicho de mercado para el producto.
- 2) Revisar el lugar en el que el cliente realizaría la obra de mejora de vivienda. Esta revisión estaba a cargo del Supervisor de Obra, y mediante la misma se obtenía el material necesario para llevarla a cabo. Al ingresar este presupuesto de material en el sistema "Cotizador" se apartaba el subsidio del cliente. Estas actividades provocaban que el proceso para otorgar un crédito del producto Crediconstruye, se llevara hasta 20 días en aprobarse.
- 3) Financiera Independencia debía comprobar que el monto otorgado por la CONAVI, se entregó a los clientes que cumplían los requisitos para ingresar al programa de subsidios; por lo que se debía entregar a esta entidad las copias de las solicitudes de subsidio y los certificados de entrega – recepción de subsidio federal firmados por el cliente. Esta entrega implica tareas extra para el personal administrativo en las sucursales ya que debían ubicar los expedientes, extraer la evidencia solicitada y enviarla físicamente a Oficina Central.

Aunque el ofrecer una parte del crédito como un subsidio del gobierno incrementó la venta del producto Crediconstruye, no representaba para Financiera Independencia una oportunidad real de negocio, ya que las actividades y los recursos que se destinaban para entregar al cliente el crédito igualaban el margen de utilidad obtenido por la venta del producto. Por lo que a partir de septiembre de 2008 se comenzó a trabajar en los nuevos requisitos para el producto Crediconstruye sin subsidio federal.

Estos nuevos requisitos permitieron que el proceso para otorgar un crédito del producto Crediconstruye, fuera diseñado de manera más esbelta y flexible:

- 1) Se amplía el nicho de mercado al no trabajar con subsidio federal. Este producto se dirige a todos los clientes que puedan demostrar sus ingresos mediante actividades formales de empleo o bien actividades de autoempleo.
- 2) Se elimina el levantamiento arquitectónico en el cual se obtenía el material necesario para llevar a cabo la mejora de la vivienda además de incluir los números de folio a las solicitudes de crédito para este producto, con estas acciones el vendedor puede ingresar al proceso las solicitudes del día para que sean resueltas en 48 horas.
- 3) Se elimina el uso del sistema "Cotizador", ya que no incluía todas las opciones posibles de mejora de vivienda y no arrojaba datos reales en cuanto al material necesario para llevar a cabo la mejora; además de que ya no es necesario apartar el subsidio.
- 4) Las actividades de revisión del proyecto de mejora del cliente son realizadas por el área de Verificación Física de cada sucursal, haciendo que se centralice el resultado de la verificación y que éste sea dentro del tiempo prometido de resolución al cliente (48 hrs) y nivelando la carga de trabajo del área de Ventas.
- 5) Se eliminan los formatos de solicitud de subsidio federal y certificado de entrega – recepción de subsidio del paquete de disposición. Además en el vale de materiales se imprime únicamente el monto que puede canjear el cliente en la casa de materiales.
- 6) Administración puede imprimir los paquetes de disposición al momento de ser autorizados en el sistema, no es necesario que se espere hasta que el cliente acuda a la sucursal a disponer su crédito.

Algunos de los beneficios de la mejora en este proceso son:

- a) Se cumple en más del 80% el tiempo de resolución del crédito (48 hrs).
- b) Se agilizan los sistemas y disminuye la cantidad de documentos a digitalizar e imprimir para disponer del crédito.
- c) Se balancean las cargas de trabajo en las diferentes áreas que participan en el proceso.

5.3 Establecer la Atención Preferente a adultos mayores, personas con capacidades diferentes, embarazadas y clientes que desean retirar o disponer su crédito en las cajas FISA.

Financiera Independencia cuenta con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) mismo que la acredita ante empleados, inversionistas, clientes, autoridades y organizaciones de la sociedad civil, por asumir de forma voluntaria el compromiso de llevar un trabajo socialmente responsable, como parte de su cultura y estrategia de negocio mediante el cumplimiento del siguiente decálogo que sustenta esta filosofía:

- 1) Promover e impulsar internamente una cultura de responsabilidad social que busque las metas y el éxito del negocio que contribuya al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.
- 2) Considerar las necesidades sociales del entorno en que opera y colaborar en su solución, impulsar su desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida.
- 3) Hacer públicos sus valores y desempeñarse con base en un código de ética.
- 4) Vivir esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y de respeto a la dignidad humana.
- 5) Promover el desarrollo humano y profesional de toda la comunidad laboral que la integra (empleados, familiares, accionistas y proveedores).
- 6) Identificar y apoyar causas sociales e integrarlas a la estrategia de acción empresarial.
- 7) Respetar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización a través de su contribución en la preservación del medio ambiente.
- 8) Invertir tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en donde operan.
- 9) Participar en alianzas intersectoriales, con organizaciones de la sociedad civil y de gobierno, para atender las causas sociales elegidas.
- 10) Tomar en cuenta e involucrar a su personal, accionistas y proveedores en los programas corporativos de inversión y desarrollo social.

Como parte de este programa surge la necesidad de establecer un mecanismo para brindar preferencia en las cajas de las sucursales a los adultos mayores, embarazadas y personas con capacidades diferentes.

La infraestructura con la que se contaba, tenía contemplada la asignación de una caja en la que se atendía a los clientes que van a disponer su crédito. Aprovechando que en sucursales ya era familiar el asignar una caja para realizar únicamente disposiciones, sólo era necesario establecer el mecanismo y los medios de comunicación idóneos para que esta caja además proporcionara prioridad a cualquier transacción que los adultos mayores, embarazadas y personas con capacidades diferentes deseen realizar en las cajas.

Así, surge el proyecto para implementar la Atención Preferente en las cajas de todas las sucursales de Financiera Independencia.

Para realizar este proyecto se elaboró el diagrama de Gantt (Anexo 4) que contempla las actividades necesarias para la implementación.

Conforme a la planeación de actividades, se definieron políticas iniciales y se dio inicio a la prueba piloto en seis sucursales (Tampico, Mérida, San Luis Potosí, León, Tuxtepec y Comitán) que fueron elegidas por ser las que presentaron mayor movimiento en cajas y por consiguiente mayor número de clientes atendidos en ellas.

Durante la visita de seguimiento a la prueba piloto en la sucursal de Mérida, se observaron desviaciones e incumplimientos a las políticas iniciales establecidas:

- **Estrategia planeada:** Se debe colocar el letrero al inicio de la unifila que indique que los clientes preferentes no se formen y se dirijan a la caja preferente.
- **Resultados:** El letrero se coloca al inicio de la unifila, pero debido al lay out de la sucursal, no es visible para los clientes que llegan a la misma.
- **Propuestas de mejora:**
 - Cambiar el diseño del letrero para que sea más visible.
 - Colocar un tercer letrero colgante en la entrada de la sucursal.
 - Incluir en la política que el cajero debe recordarle a los clientes preferentes que para siguientes visitas se coloquen en la fila para atención preferencial.

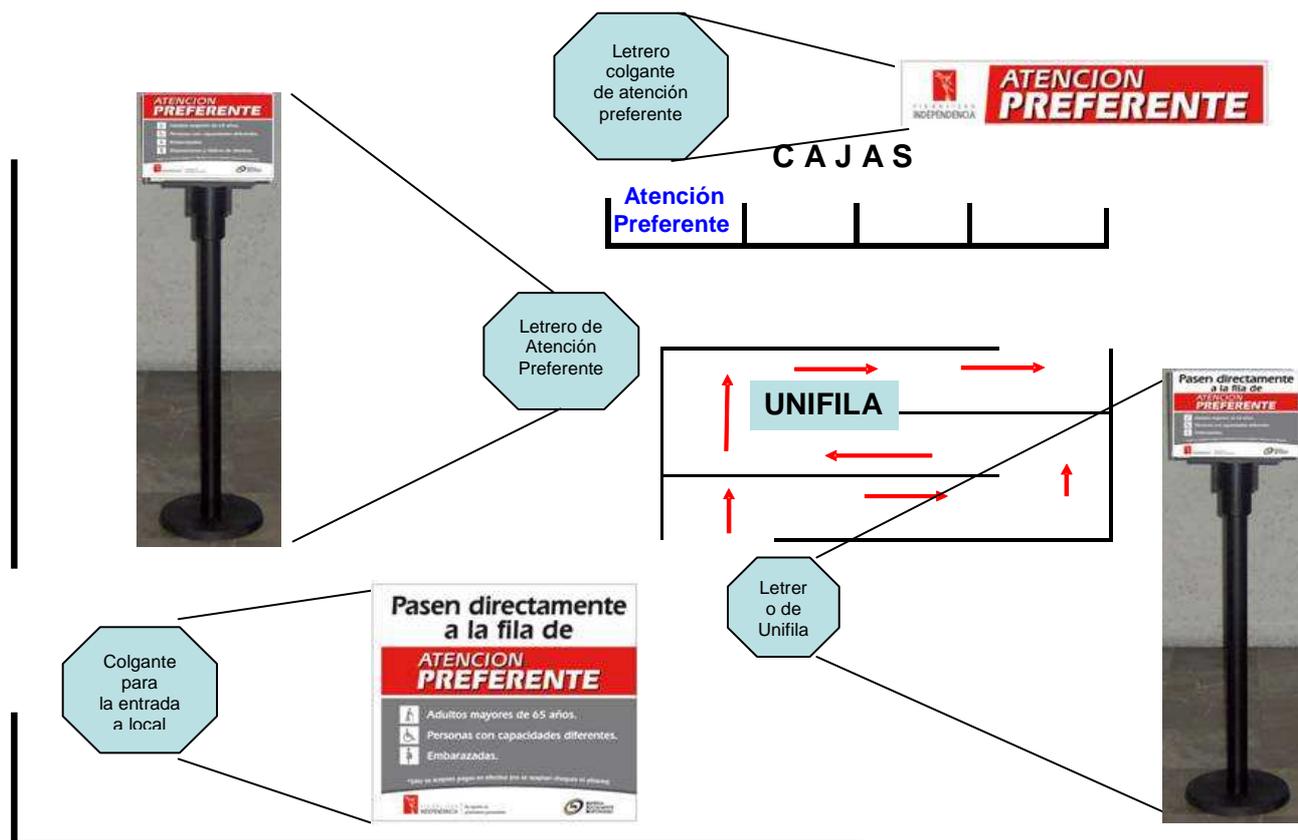
- **Estrategia planeada:** Al inicio de la operación la primera caja que abra, debe ser asignada para atención preferente, aunque reciba cualquier cliente debido a la baja afluencia. Esta caja debe identificarse como "Atención Preferente" y debe estar abierta durante todo el horario de operación de caja FISA, incluyendo los días pico.
- **Resultados:** El distintivo de caja preferente se coloca en la caja que funciona como tal, pero debido a que el diseño es similar al que le recuerda al cliente revisar su comprobante de pago, el cliente no se percata de cuál es la caja preferente; además que por el tamaño no es visible desde el inicio de la unifila.
- **Propuestas de mejora:**
 - Cambiar el diseño para que sea más visible.
 - Colgar la leyenda de "Atención preferente" en la caja que se asigne para tal efecto.
- **Estrategia planeada:** El Ejecutivo de piso será el encargado de informar a los clientes que vayan a realizar disposiciones que pasen a la Caja asignada para atención preferente a realizar su trámite, después de que hayan firmado el paquete de disposición.
- **Resultados:** El ejecutivo de piso envía al cliente a la caja preferente para que disponga del crédito, sin embargo al referir la caja en la que será atendido hace mención del número de la misma cuando en cajas no existen los letreros con los números de caja correspondientes.

Cuando en caja preferente hay varias disposiciones (de las cuales no se cuenta con el cheque impreso previamente) se observa que si un cliente preferente que va a realizar un movimiento en caja diferente a la disposición, se tarda más en esperar la atención en caja preferente que si se hubiera formado en la unifila.

- **Propuestas de mejora:**
 - Confirmar con las sucursales que todas las cajas cuentan con el letrero de número de caja.

- Establecer en la política que si hay más de una disposición de la cual no se tenga el cheque impreso y también haya otras transacciones en caja preferente, el cajero debe intercalar la atención a una disposición y una transacción.

Ejemplo de lay out con las modificaciones:



Se revisaron las desviaciones que se presentaron con los responsables y se eligió la sucursal de Mérida para llevar a cabo las propuestas de mejora. Un segundo seguimiento arrojó los siguientes resultados:

- Los clientes no leen los letreros colocados, por ello no siguen las indicaciones descritas y es necesario apoyarse con el policía para que dé la indicación al cliente preferente de ubicarse en fila que le corresponde.

- Debido a esto, no se recomienda tener una señalización exhaustiva, no resulta funcional, ya que es posible operar con cualquiera de las siguientes alternativas:
 1. Eliminar el uso del letrero colgante a la entrada del local, y conservar el letrero inicio de unifila, el letrero colgante de "Atención preferente" para cajas y el letrero distintivo de atención preferente.
 2. O bien operar con un letrero colgante enfrente de la caja que dará atención preferente y el letrero inicio de unifila.

Por los costos involucrados y ya que con ambas opciones se tienen los mismos resultados, se elige la segunda para implementarla a nivel nacional, quedando definidas las políticas de operación de la siguiente manera:

Atención Preferente en cajas FISA
Operación de la Atención Preferente

1. Se debe asignar una caja para atender las disposiciones y controlar la fila de Atención Preferente. Esta caja debe dar atención durante todo el horario de operación (de 9:00 a 18:30 de lunes a viernes y de 9:00 a 13:30 los sábados), incluyendo los días pico.
2. Enfrente de la caja asignada a Atención Preferente, se debe formar la Fila para Atención Preferente. Esta fila debe identificarse con el letrero colgante de Atención Preferente y debe estar conformada únicamente por clientes preferentes.
3. El asistente administrativo en caja asignada a Atención Preferente debe preguntar constantemente a todos los clientes en la Fila de Atención Preferente si van a disponer. Para las disposiciones busca si ya tiene los cheques impresos, de los que no tenga la impresión, la solicita a Administración y continúa atendiendo a los clientes preferentes que no van a disponer, intercalando una disposición (con cheque impreso) y una transacción diferente; dejando al final a las disposiciones sin cheque impreso.
4. El cajero de la caja preferente podrá enviar a otras cajas a los clientes preferentes que vayan a realizar cualquier transacción diferente a la disposición.

Identificación de Clientes Preferentes

1. El Ejecutivo de piso debe de informar a los clientes que vayan a realizar disposiciones que pasen a la fila de Atención Preferente para finalizar su trámite, después de que hayan firmado el paquete de disposición.
2. El Asistente Administrativo en cajas debe recordar a los clientes preferentes que para las siguientes visitas se coloquen en la fila para atención preferente.
3. En caso de que algún cliente que por sus características físicas no aparente ser adulto mayor de 65 años y solicite en la caja preferente atención prioritaria, el cajero le solicitará la credencial del INAPAM o el IFE, para avalar si es un adulto mayor antes de brindarle la atención preferente.

Reclamaciones derivadas de la Atención Preferente

1. En caso de reclamaciones por clientes de la unifila, la persona que recibe la queja, explicará que Financiera Independencia como Empresa Socialmente Responsable, da preferencia a adultos mayores de 65 años, personas con capacidades diferentes y embarazadas para su pronta atención. De ser necesario, solicitarán al cliente preferente su credencial del IFE o del INAPAM que lo acrediten como adulto mayor de 65 años para justificar la prioridad en la atención recibida ante el cliente que reclama.

Ubicación de los letreros para identificar la Atención Preferente

1. El letrero colgante de Atención Preferente (gráfico 5) se debe colocar enfrente de la caja asignada para atender a los clientes preferentes:



(Gráfico 5)

2. El letrero de unifica (gráfico 6) se debe colocar al inicio de la unifila para indicar que los clientes preferentes no se formen y se dirijan a la fila de Atención Preferente:



(Gráfico 6)

Después de 6 quincenas de haber implementado la Atención Preferente en las cajas a nivel nacional, se realizó una encuesta en 9 sucursales (Hermosillo, Toluca, Mazatlán, Tampico, Cuernavaca, Tuxtla, Querétaro, Guadalajara (Ávila Camacho), Guadalajara (El Álamo)) con 436

personas que realizaron transacciones en Cajas con el objetivo de conocer los resultados de la implementación de la misma, específicamente:

- Medio por el cual es identificada.
- Predilección para utilizarla.
- Percepción del tiempo de espera en la Fila de Atención Preferente.
- Evaluación de la Atención Preferente.

Los resultados que arrojó la encuesta son:

La Atención Preferente en cajas FISA, se considera implantada ya que el 70% de los encuestados contestó que conocen en qué consiste y han hecho uso de ella.

Los principales medios por los cuales es identificada la Fila de Atención Preferente son por la orientación del policía (30%) y los letreros (25%).

El 57% de los adultos mayores, embarazadas y personas con capacidades diferentes que acuden a caja a realizar alguna transacción utilizan siempre la Atención Preferente.

El cliente percibe que es atendido con mayor rapidez en la Fila de Atención Preferente que en la unifila y que esto representa un ahorro en tiempo durante su visita a la sucursal en un 74% de las veces.

En general la Atención Preferente fue calificada como buena (41%) y el cliente considera que es un beneficio proporcionado por la empresa.

Las gráficas y resultados completos se muestran en el Anexo 5.

6. Conclusiones y recomendaciones

El presente documento detalla las actividades realizadas en el área de Métodos y Procedimientos en Financiera Independencia. Si bien es cierto que se logra plasmar un panorama general de las responsabilidades del puesto dentro del área, es pertinente aclarar que este informe sólo presenta una parte de todos los conocimientos y experiencias adquiridos en lo profesional y personal.

Colaborar con estas actividades en Financiera Independencia, brinda un panorama mucho más amplio del mundo laboral, pues permite poner en práctica los conocimientos teóricos, a la vez que se obtienen conocimientos prácticos que difícilmente se podrían recibir en el aula.

Cuando se tienen de frente los problemas laborales que hay que resolver, no sólo con rapidez sino de la manera más práctica, económica y definitiva, se percibe que todos los conocimientos son útiles, pero también se debe echar mano de las habilidades, actitudes y aptitudes propios. También es necesario aprender a escuchar y valorar la experiencia que los demás comparten.

Trabajar en una empresa del giro de servicios y más aún en el área de Métodos y Procedimientos, permite vivir de cerca con los procesos, con los errores y aciertos que se pueden presentar cada día. Y es ahí donde la ingeniería industrial se vive al máximo, pues estos detalles hacen evidente que los procesos siempre pueden mejorarse, aun cuando se puede llegar a pensar que están optimizados, y la mejora continua siempre se mantiene vigente.

Además, el trato humano se volvió muy valioso, ya que todos forman parte importante en el trabajo diario y el desempeño de cada uno se refleja en los resultados finales, al mismo tiempo es necesario generar el ambiente de confianza para que haya sinergia en el equipo de trabajo. Esto es parte del profesionalismo que se va adquiriendo en el día a día de la vida laboral.

Financiera Independencia como el área de Métodos y Procedimientos tienen muchas áreas de oportunidad que son necesarias atacar. Con base a la experiencia y el aprendizaje continuo que se obtuvo a lo largo la estancia en dicha área se enumeran algunas propuestas de mejora:

- El formato en el que actualmente están elaborados los documentos como políticas, procedimientos, manuales e instructivos; es muy robusto y para describir procesos complejos en los cuales interactúan varios actores y que suceden en diferentes momentos, resulta de difícil lectura y comprensión por parte del usuario final. Además que muchas veces por la naturaleza de las funciones del puesto, los usuarios finales no tienen el tiempo suficiente para consultar el documento (caso de los agentes telefónicos) y más que un documento redactado, necesitarían apoyos visuales en los cuales puedan consultar la información que sea de su interés de manera rápida y concisa. Para lograr un documento más amigable con el usuario final y que cumpla con las características descritas anteriormente, es necesario modificar la plantilla para elaborar documentos; de manera que en lugar de redactar las actividades que conforman un proceso, se integre su diagrama de flujo correspondiente. Con esta mejora, es posible simplificar procesos complejos y mejorar su entendimiento, además de volver más amigable el formato para el usuario final.
- El sistema para consulta de documentos que actualmente se utiliza en Financiera Independencia es First Class que más que una herramienta para la consulta documental, es el correo electrónico; por lo que no es la herramienta idónea para buscar, localizar y consultar la normatividad. Debe existir una herramienta especialmente diseñada para este fin que sea amigable con el usuario y que permita realizar búsquedas más eficientes, además de que pueda ser administrada por la coordinación de métodos y procedimientos de manera eficiente.
- Las actividades de revisión y validación de documentos que realiza la coordinación de métodos y procedimientos en conjunto con los dueños del proceso, no se registran en algún sistema para su medición y control. Es posible diseñar e implementar un sistema mediante el cual se automaticen estas actividades de manera que queden registrados en sistema los tiempos

involucrados en este proceso; y así medirlo para establecer objetivos y provocar su mejora continúa.

- Con la finalidad de que los procesos se desarrollen de manera óptima en Financiera Independencia, todos los cambios en ellos deben ser comunicados con oportunidad a todos los involucrados. Esta comunicación de cambios, no se está llevando a cabo oportunamente, por lo que la normatividad no se actualiza a la par de las modificaciones implementadas. Dado que uno de los objetivos de la documentación de procesos es el estandarizar las actividades en todas las sucursales, al no contar con la normatividad actualizada, no se asegura que se esté dando esta estandarización; entonces resulta evidente que se necesitan establecer mecanismos de comunicación interna oportuna para cerciorar que cualquier cambio, se va a reflejar en la normatividad y a difundirse con los involucrados.
- Asimismo al ser responsabilidad de los dueños de los procesos la actualización de sus documentos, encontramos que existen varios que han perdido vigencia y no han sido actualizados en conformidad con los cambios realizados. Para minimizar esta situación, la coordinación de métodos y procedimientos puede implementar una auditoría periódica a la normatividad vigente, estableciendo los planes de acción correspondientes en caso de hallar desviaciones y al mismo tiempo, llevar a cabo la metodología de mejora de procesos a aquellos auditados, así se tiene mayor certeza en que los documentos vigentes, describen al proceso documentado.

Después de lo anterior, podemos comprobar la importancia y trascendencia del control de documentos en Financiera Independencia y que estas actividades están perfectamente compensadas por la seguridad de obtener procesos con calidad y estandarizados a nivel nacional.

En resumen, la experiencia obtenida permite lograr un trabajo con calidad donde las aportaciones y el esfuerzo han sido ampliamente reconocidos, y porque al final permite enaltecer el trabajo individual y el de nuestra universidad.

7. Anexos

7.1 Anexo 1: Otorgamiento de Créditos por segmento y producto

Segmento		FORMAL							
Tipo Producto		CREDICONSTRUYE		REVOLVENTE		TRADICIONAL		Contratos FORMAL	Monto FORMAL
Año	Mes	Contratos	Monto	Contratos	Monto	Contratos	Monto		
2004	Febrero					4	\$ 10,788.00	4	\$ 10,788.00
	Marzo					1	\$ 3,572.00	1	\$ 3,572.00
	Abril					2	\$ 5,644.00	2	\$ 5,644.00
	Mayo					3	\$ 15,087.90	3	\$ 15,087.90
	Agosto					1	\$ 2,572.00	1	\$ 2,572.00
	Septiembre					3	\$ 11,180.00	3	\$ 11,180.00
	Octubre					6	\$ 37,093.35	6	\$ 37,093.35
	Noviembre					3	\$ 13,457.52	3	\$ 13,457.52
	Diciembre					1	\$ 6,072.00	1	\$ 6,072.00
Total 2004						24	\$ 105,466.77	24	\$ 105,466.77
2005	Enero					2	\$ 8,981.16	2	\$ 8,981.16
	Febrero					1	\$ 5,072.00	1	\$ 5,072.00
	Marzo					2	\$ 8,627.03	2	\$ 8,627.03
	Abril					4	\$ 23,734.80	4	\$ 23,734.80
	Mayo					5	\$ 22,706.55	5	\$ 22,706.55
	Junio					3	\$ 11,231.88	3	\$ 11,231.88
	Julio					1	\$ 3,743.96	1	\$ 3,743.96
	Agosto					17	\$ 159,566.32	17	\$ 159,566.32
	Septiembre					40	\$ 302,412.45	40	\$ 302,412.45
	Octubre					43	\$ 327,614.63	43	\$ 327,614.63
	Noviembre					53	\$ 397,437.44	53	\$ 397,437.44
	Diciembre					37	\$ 256,162.51	37	\$ 256,162.51
Total 2005						208	\$ 1,527,290.73	208	\$ 1,527,290.73
2006	Enero					56	\$ 353,664.41	56	\$ 353,664.41
	Febrero					61	\$ 423,967.88	61	\$ 423,967.88
	Marzo			67	\$ 303,865.00	54	\$ 374,316.50	121	\$ 678,181.50
	Abril			3154	\$ 13,845,908.84	12	\$ 80,411.63	3166	\$ 13,926,320.47
	Mayo	1	\$ 11,806.70	4926	\$ 23,253,770.90	4	\$ 67,467.89	4931	\$ 23,333,045.49
	Junio			5779	\$ 27,614,017.16	3	\$ 15,216.00	5782	\$ 27,629,233.16
	Julio	1	\$ 4,084.70	5219	\$ 24,790,136.00	2	\$ 22,438.50	5222	\$ 24,816,669.20
	Agosto	1	\$ 9,782.80	7069	\$ 34,621,988.20	6	\$ 31,807.00	7076	\$ 34,663,578.00
	Septiembre	0	\$ 3,355.00	6601	\$ 32,545,863.97	5	\$ 39,360.00	6606	\$ 32,588,578.97
	Octubre			7374	\$ 37,204,527.94	3	\$ 17,216.00	7377	\$ 37,221,743.94
	Noviembre	2	\$ 13,870.31	7572	\$ 39,521,274.51	4	\$ 15,288.00	7578	\$ 39,550,432.82
	Diciembre	1	\$ 12,629.80	6963	\$ 38,752,957.71	2	\$ 11,644.00	6966	\$ 38,777,231.51
	Total 2006		6	\$ 55,529.31	54724	\$ 272,454,310.23	212	\$ 1,452,797.81	54942
2007	Enero	3	\$ 37,845.70	6972	\$ 40,567,857.08	4	\$ 28,752.00	6979	\$ 40,634,454.78
	Febrero	12	\$ 133,093.06	6568	\$ 39,892,308.90			6580	\$ 40,025,401.96
	Marzo	17	\$ 156,852.54	8445	\$ 51,469,207.08	2	\$ 13,644.00	8464	\$ 51,639,703.62
	Abril	14	\$ 117,512.00	8118	\$ 52,402,409.76	7	\$ 32,444.00	8139	\$ 52,552,366.76
	Mayo	22	\$ 181,343.89	9429	\$ 60,308,948.26	8	\$ 42,293.00	9459	\$ 60,532,585.15
	Junio	31	\$ 286,338.80	10833	\$ 70,037,134.34	7	\$ 54,576.00	10871	\$ 70,378,049.13
	Julio	28	\$ 257,635.73	11616	\$ 76,088,110.45	5	\$ 35,860.00	11649	\$ 76,381,606.18
	Agosto	38	\$ 302,859.79	14469	\$ 96,554,160.21	8	\$ 44,902.00	14515	\$ 96,901,922.00
	Septiembre	122	\$ 979,404.80	14129	\$ 95,279,184.32	4	\$ 59,324.00	14256	\$ 96,317,913.12
	Octubre	355	\$ 2,856,057.07	16219	\$ 111,964,385.82	7	\$ 44,004.00	16581	\$ 114,864,446.89
	Noviembre	448	\$ 3,562,761.07	16245	\$ 108,082,256.09	4	\$ 353,360.00	16697	\$ 111,998,377.15
	Diciembre	433	\$ 3,421,253.36	14107	\$ 96,752,268.30	6	\$ 49,932.00	14546	\$ 100,223,453.66
	Total 2007		1523	\$ 12,292,957.81	137150	\$ 899,398,230.59	62	\$ 759,091.00	138735
2008	Enero	611	\$ 4,686,172.61	14474	\$ 100,960,114.84	18	\$ 203,196.00	15103	\$ 105,849,483.45
	Febrero	668	\$ 5,258,900.83	16119	\$ 112,503,773.75	8	\$ 70,148.00	16795	\$ 117,832,822.57
	Marzo	608	\$ 4,802,166.21	16032	\$ 114,254,739.85	10	\$ 110,006.00	16650	\$ 119,166,912.06
	Abril	741	\$ 5,787,755.83	20121	\$ 144,086,439.64	28	\$ 208,352.00	20890	\$ 150,082,547.47
	Mayo	823	\$ 6,263,566.74	19920	\$ 143,853,758.08	63	\$ 465,063.00	20806	\$ 150,582,387.82
	Junio	820	\$ 5,950,078.94	19342	\$ 141,927,342.47	73	\$ 478,460.00	20235	\$ 148,355,881.41
	Julio	967	\$ 7,020,975.82	21119	\$ 161,951,393.62	79	\$ 482,759.00	22165	\$ 169,455,128.45
	Agosto	621	\$ 4,568,455.85	22039	\$ 171,084,872.17	85	\$ 601,173.00	22745	\$ 176,254,501.02
	Septiembre	269	\$ 2,221,153.45	21160	\$ 164,577,301.74	88	\$ 5,647,010.00	21517	\$ 172,445,465.20
	Octubre	268	\$ 2,144,710.59	23596	\$ 179,894,914.27	94	\$ 705,903.00	23958	\$ 182,745,527.85
	Noviembre	229	\$ 1,875,031.93	21014	\$ 160,953,111.74	85	\$ 583,194.90	21328	\$ 163,411,338.57
	Diciembre	220	\$ 1,615,745.64	18288	\$ 146,845,783.13	127	\$ 921,460.00	18635	\$ 149,382,988.77
	Total 2008		6845	\$ 52,194,714.44	233224	\$ 1,742,893,545.30	758	\$ 10,476,724.90	240827
2009	Enero	208	\$ 1,566,133.86	16332	\$ 131,672,331.54	70	\$ 504,859.80	16610	\$ 133,743,325.20
	Febrero	199	\$ 1,512,099.79	15192	\$ 126,776,847.39	96	\$ 864,125.90	15487	\$ 129,153,073.08
	Marzo	225	\$ 1,714,056.42	16698	\$ 142,371,682.04	109	\$ 757,049.10	17032	\$ 144,842,787.56
	Abril	129	\$ 941,234.07	9019	\$ 80,342,742.11	87	\$ 590,810.28	9235	\$ 81,874,786.46
Total 2009		761	\$ 5,733,524.13	57241	\$ 481,163,603.08	362	\$ 2,716,845.08	58364	\$ 489,613,972.29
Total general		9135	\$ 70,276,725.70	482339	\$ 3,395,909,689.19	1626	\$ 17,038,216.29	493100	\$ 3,483,224,631.18

7.1 Anexo 1: Continúa

Segmento		INFORMAL				Totales			
Tipo Producto		CREDICONSTRUYE		TRADICIONAL		Contratos		Total	Total
Año	Mes	Contratos	Monto	Contratos	Monto	INFORMAL	Monto Autoempleo	Contratos	Monto
2004	Febrero							4	\$ 10,788.00
	Marzo							1	\$ 3,572.00
	Abril							2	\$ 5,844.00
	May							3	\$ 15,087.90
	Agosto							1	\$ 2,572.00
	Septiembre							3	\$ 11,180.00
	Octubre							6	\$ 37,093.35
	Noviembre							3	\$ 13,457.52
	Diciembre							1	\$ 6,072.00
Total 2004								24	\$ 105,466.77
2005	Enero							2	\$ 8,981.16
	Febrero							1	\$ 5,072.00
	Marzo							2	\$ 8,627.03
	Abril							4	\$ 23,734.80
	Mayo							5	\$ 22,706.55
	Junio							3	\$ 11,231.68
	Julio							1	\$ 3,743.96
	Agosto							17	\$ 159,566.32
	Septiembre			1	\$ 1,700.00	1	\$ 1,700.00	41	\$ 304,112.45
	Octubre							43	\$ 327,614.63
	Noviembre							53	\$ 397,437.44
	Diciembre							37	\$ 256,162.51
Total 2005				1	\$ 1,700.00	1	\$ 1,700.00	209	\$ 1,528,990.73
2006	Enero							56	\$ 353,664.41
	Febrero			1	\$ 1,700.00	1	\$ 1,700.00	62	\$ 425,667.88
	Marzo							121	\$ 678,181.50
	Abril			1	\$ 1,700.00	1	\$ 1,700.00	3167	\$ 13,928,020.47
	Mayo			2	\$ 3,400.00	2	\$ 3,400.00	4933	\$ 23,336,445.49
	Junio	2	\$ 11,210.10	4	\$ 6,800.00	6	\$ 18,010.10	5788	\$ 27,647,243.26
	Julio	0	\$ 4,758.50	8	\$ 13,600.00	8	\$ 18,358.50	5230	\$ 24,635,017.70
	Agosto	3	\$ 22,498.70	11	\$ 18,700.00	14	\$ 41,198.70	7090	\$ 34,704,776.70
	Septiembre	4	\$ 28,930.05	10	\$ 17,000.00	14	\$ 45,930.05	6620	\$ 32,634,509.02
	Octubre	8	\$ 58,170.29	23	\$ 39,100.00	31	\$ 97,270.29	7408	\$ 37,319,014.23
	Noviembre	17	\$ 141,402.78	14	\$ 23,800.00	31	\$ 165,202.78	7609	\$ 39,715,635.60
	Diciembre	20	\$ 164,024.51	16	\$ 41,600.00	36	\$ 205,624.51	7002	\$ 38,982,856.02
	Total 2006		54	\$ 430,994.93	90	\$ 167,400.00	144	\$ 598,394.92	55086
2007	Enero	61	\$ 483,821.87	25	\$ 74,500.00	86	\$ 558,321.87	7065	\$ 41,192,776.65
	Febrero	66	\$ 573,181.93	27	\$ 84,300.00	93	\$ 657,481.93	6673	\$ 40,682,883.89
	Marzo	115	\$ 923,859.71	31	\$ 92,700.00	146	\$ 1,016,559.71	8610	\$ 52,656,263.33
	Abril	191	\$ 1,516,650.55	41	\$ 117,700.00	232	\$ 1,634,350.55	8371	\$ 54,186,716.30
	Mayo	566	\$ 4,364,877.04	62	\$ 190,200.00	628	\$ 4,555,077.04	10087	\$ 65,087,662.19
	Junio	915	\$ 6,907,765.04	98	\$ 291,400.00	1013	\$ 7,199,165.04	11884	\$ 77,577,204.17
	Julio	1081	\$ 8,080,347.04	190	\$ 569,400.00	1271	\$ 8,649,747.04	12920	\$ 85,031,353.22
	Agosto	1219	\$ 9,092,918.93	301	\$ 874,900.00	1520	\$ 9,967,818.93	16035	\$ 106,869,740.93
	Septiembre	1359	\$ 9,398,695.03	407	\$ 1,195,900.00	1766	\$ 10,594,595.03	16021	\$ 106,912,508.15
	Octubre	3010	\$ 21,192,763.72	608	\$ 1,760,000.00	3618	\$ 22,952,763.72	20199	\$ 137,817,210.61
	Noviembre	3468	\$ 24,681,865.36	737	\$ 2,102,500.00	4205	\$ 26,784,365.36	20902	\$ 138,782,742.51
	Diciembre	3361	\$ 24,054,518.18	799	\$ 2,273,500.00	4160	\$ 26,328,018.18	18706	\$ 126,551,471.84
	Total 2007	15412	\$ 111,271,254.39	3326	\$ 9,627,000.00	18738	\$ 120,898,254.39	157473	\$ 1,033,348,533.79
2008	Enero	4433	\$ 31,861,030.13	1039	\$ 2,990,300.00	5472	\$ 34,851,330.13	20575	\$ 140,700,813.58
	Febrero	5042	\$ 36,517,100.65	1377	\$ 3,972,900.00	6419	\$ 40,490,000.65	23214	\$ 158,322,823.22
	Marzo	4669	\$ 33,718,750.74	1563	\$ 4,623,500.00	6232	\$ 38,342,250.74	22882	\$ 157,509,162.79
	Abril	6075	\$ 43,821,913.10	2440	\$ 7,061,600.00	8515	\$ 50,883,513.10	29405	\$ 200,966,060.57
	Mayo	6389	\$ 45,905,608.73	2434	\$ 7,044,973.93	8823	\$ 52,950,582.66	29629	\$ 203,532,970.48
	Junio	6657	\$ 47,746,604.57	2775	\$ 8,114,300.00	9432	\$ 55,860,904.57	29667	\$ 204,216,785.99
	Julio	7868	\$ 56,638,450.78	3519	\$ 10,690,700.00	11387	\$ 67,329,150.78	33552	\$ 236,784,279.23
	Agosto	4748	\$ 34,527,773.71	7548	\$ 29,170,200.00	12296	\$ 63,697,973.71	35041	\$ 239,952,474.73
	Septiembre	2941	\$ 21,064,948.11	9654	\$ 38,700,300.00	12595	\$ 59,765,248.11	34112	\$ 232,210,713.30
	Octubre	3471	\$ 24,668,780.18	13827	\$ 55,813,500.00	17298	\$ 80,482,280.18	41256	\$ 263,227,808.04
	Noviembre	3122	\$ 21,742,596.49	16269	\$ 64,608,000.00	19391	\$ 86,350,596.49	40719	\$ 249,761,935.06
	Diciembre	2909	\$ 19,911,141.08	18407	\$ 70,648,700.00	21316	\$ 90,559,841.08	39951	\$ 239,942,829.86
	Total 2008	58324	\$ 418,124,698.27	80852	\$ 303,438,973.93	139176	\$ 721,563,672.20	380003	\$ 2,527,128,656.84
2009	Enero	3006	\$ 20,355,596.58	18691	\$ 69,229,700.00	21697	\$ 89,585,296.58	38307	\$ 223,328,621.78
	Febrero	3238	\$ 21,790,999.87	18450	\$ 68,178,500.00	21688	\$ 89,969,499.87	37175	\$ 219,122,572.95
	Marzo	3519	\$ 24,310,563.18	22619	\$ 83,376,100.00	26138	\$ 107,686,663.18	43170	\$ 252,529,450.74
	Abril	1829	\$ 12,572,175.95	12714	\$ 47,022,700.00	14543	\$ 59,594,875.95	23778	\$ 141,469,662.41
Total 2009	11592	\$ 79,029,336.59	72474	\$ 267,807,000.00	84066	\$ 346,836,336.59	142430	\$ 836,450,307.88	
Total general	85382	\$ 608,856,283.17	156743	\$ 581,042,073.92	242125	\$ 1,189,898,357.09	735225	\$ 4,673,122,988.27	

7.2 Anexo 2: Plantilla para elaborar documentos

 FINANCIERA INDEPENDENCIA	TIPO DE DOCUMENTO	CLAVE
	NOMBRE DEL DOCUMENTO	Fecha de aplicación: dd/mm/aa
		Revisión: XX Página X de Y

1. OBJETIVO

2. ALCANCE

3. RESPONSABILIDADES

PUESTO

- 1.
- 2.
- 3.

PUESTO

- 1.
- 2.
- 3.

PUESTO

- 1.
- 2.
- 3.

7.2 Anexo 2: Continúa

4. DEFINICIONES

- 1.
- 2.
- 3.

5. POLÍTICAS

PARA EL DOCUMENTO QUE SE ELABORA

- 1.
- 2.
- 3.

PARA EL ÁREA / PERSONA QUE ELABORA O UTILIZA EL DOCUMENTO

- 1.
- 2.
- 3.

6. DESARROLLO

Etapas del documento son

Etapa	Descripción
1	
2	

Etapa 1:

Cuando un solo puesto realiza toda de la etapa, se utiliza el siguiente cuadro de desarrollo

Paso	Descripción						
1	<p>Se debe utilizar cuando la actividad descrita lo requiera el siguiente cuadro de decisión:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Si ...</th> <th>Entonces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Si ...	Entonces				
Si ...	Entonces						

7.2 Anexo 2: Continúa

Cuando se tenga dos o más puestos que participan en la etapa, se utiliza el siguiente cuadro de desarrollo:

Paso	Responsable	Descripción						
1	Puesto	Actividad						
2	Puesto	Se debe utilizar cuando la actividad descrita lo requiera el siguiente cuadro de decisión: <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <thead> <tr> <th>Si ...</th> <th>Entonces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Si ...	Entonces				
Si ...	Entonces							

7. DOCUMENTOS APLICABLES

- 1.
- 2.
- 3.

8. CONTROL DE CAMBIOS

Fecha de aplicación	Número de revisión	Motivo del cambio
dd-mes-aa	XX	

9. FIRMAS

Las firmas que avalan esta " Política, Procedimiento, Formato, Dato, Instructivo" son

Nombre Completo	Nombre Completo	Nombre Completo
Puesto Elaboró	Puesto Revisó	Puesto Autorizó

10. ANEXOS

7.3 Anexo 3: Conformación de claves

A continuación se presenta la estructura de la clave del documento:

La clave del documento esta integrado por siete caracteres; X1; X2... X7; donde:

X1, X2 y X3: Representa las iniciales o siglas de cada área que elabora el documento.

DEPARTAMENTO	CLAVE
Dirección General	DGE
Dirección de Recursos Humanos	DRH
Dirección Comercial	DCO
Dirección de Crédito y Cobranza	DCC
Dirección de Auditoría	DAU
Dirección de Sistemas y Operaciones	DSO
Dirección de Finanzas y Administración	DFA
Dirección de Infraestructura y Servicio al Cliente	DIS

X4, X5: Representa el tipo de documento:

Tipo de documento	CLAVE
Manual de Calidad	MC
Manual	MA
Política	PO
Procedimiento	PR
Instructivo	IN
Plan de Calidad	PC
Formato	FO
Datos	DA
Documentos de Origen Externo	DE

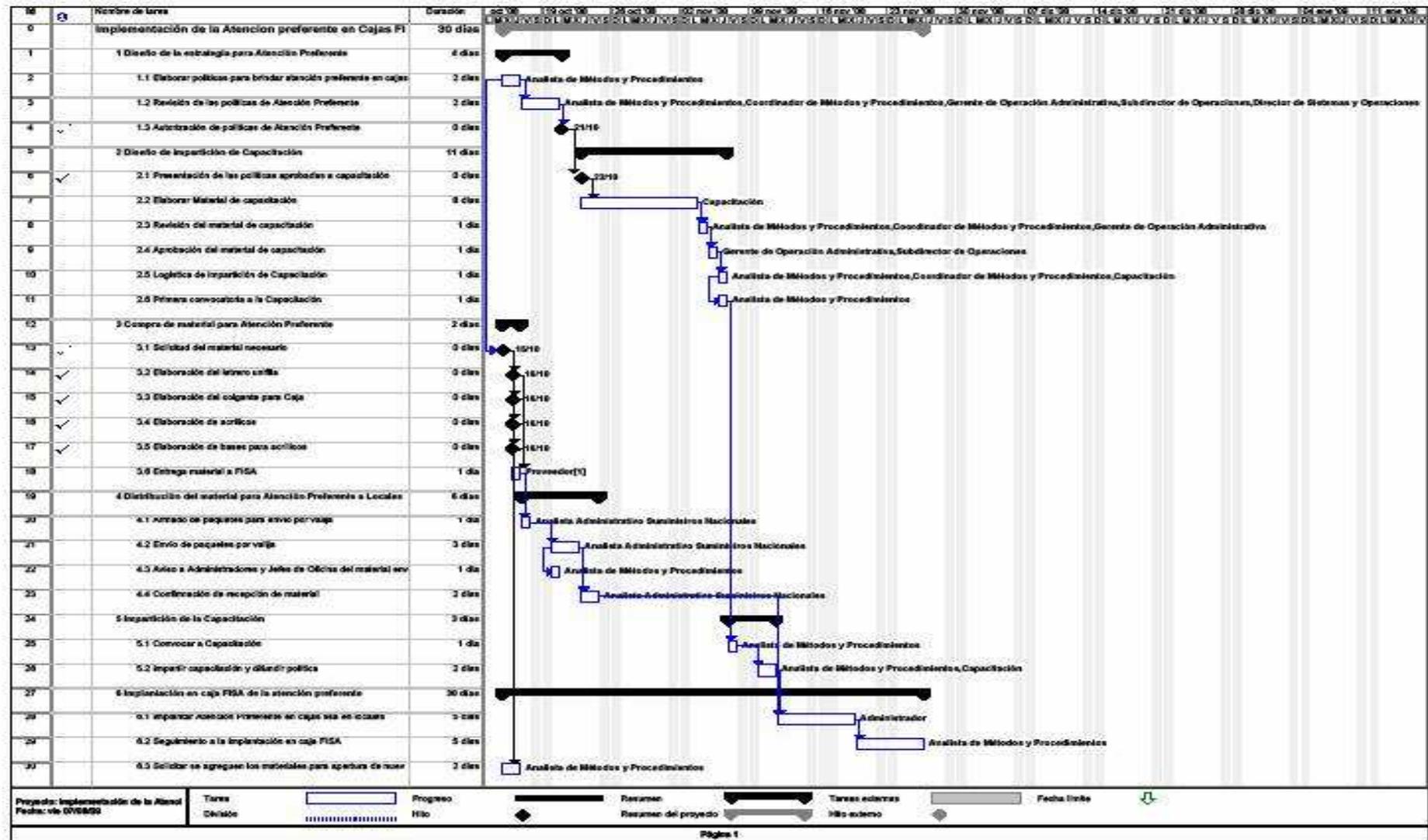
X6, X7: Representa el número consecutivo del documento correspondiente a los mismo caracteres anteriores del X1 al X5 (01, 02, 03.).

Ejemplo: "Procedimiento para la Elaboración de Documentos"

Clave:



7.4 Anexo 4: Planeación del proyecto para implementación de la Atención Preferente en cajas.



7.5 Anexo 5: Resultados de la implementación de la Atención Preferente en cajas.

La encuesta aplicada es la siguiente:

Instructivo para la aplicación de la encuesta de satisfacción del cliente preferente

1. Esta encuesta debe ser aplicada a todos los clientes preferentes que estén en la fila para Atención Preferente dentro del horario de caja FISA y antes de que pasen a caja a realizar su movimiento, por un Asistente Administrativo durante la semana del 26 de febrero al 5 de marzo de 2009.
2. Deben imprimir 25 tantos de esta encuesta en tamaño oficio
3. Se debe marcar una opción conforme a lo respondido por el cliente
4. Cada sucursal debe enviar por valija a oficina central, el martes 10 de marzo, 50 encuestas aplicadas a los clientes preferentes

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PREFERENTE

El cliente preferente es:

Adulto mayor Embarazada Persona con capacidades diferentes Disposición y/o retiro

1. ¿Sabe qué es la Fila de Atención Preferente?

Sí No

2. ¿Cómo identifica o ubica la Fila para Atención Preferente?

Ya la conocía El policía a la entrada informo Por los letreros Personal de la sucursal informo

Personal de la fila informo

Otro _____

3. ¿Siempre que acude a realizar un trámite a cajas FISA, utiliza la Fila para Atención Preferente?

Sí No Solo cuando la Fila de Atención Preferente es más corta

Otro _____

Sólo si la respuesta en la pregunta 3 fue "No" o "Solo cuando la Fila de Atención Preferente es más corta" haga esta pregunta:

¿Cuáles son las razones por las que no le atrae la Fila para Atención Preferente?

No necesito la fila Es más lenta Es más complicada No la había visto

Otro _____

4. Considera que el tiempo que espera para ser atendido en la Fila de Atención Preferente es:

Menor que el de la unifila Igual que el de la unifila Mayor que el de la unifila

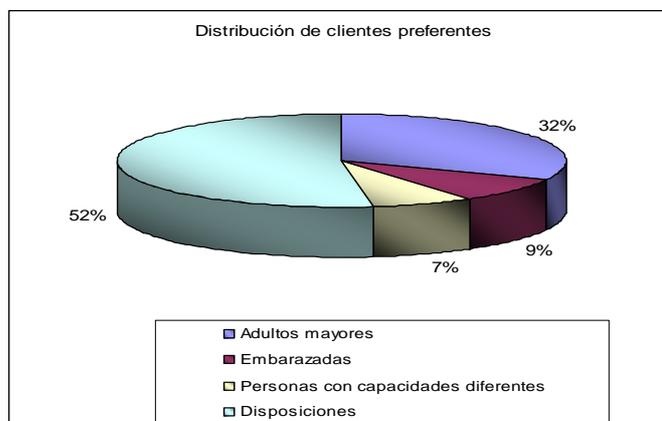
5. ¿Cómo califica la Atención Preferente?:

Muy buena Buena Igual Mala

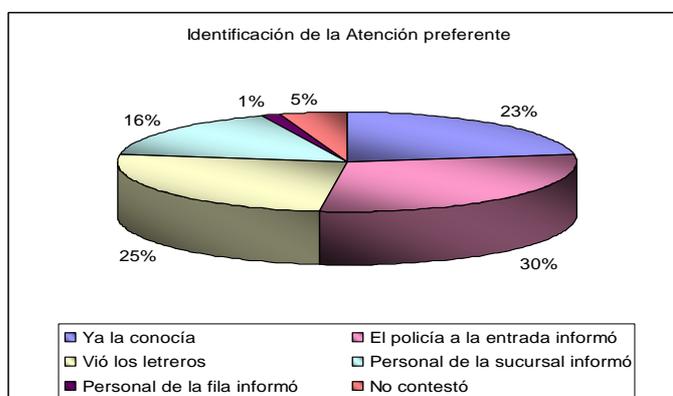
Explique _____

7.5 Anexo 5: Continúa

Distribución de clientes preferentes	Cantidad
Adultos mayores	138
Embarazadas	38
Personas con capacidades diferentes	32
Disposiciones	228
Total	436



Identificación de la Atención preferente	Cantidad
Ya la conocía	47
El policía a la entrada informó	61
Vió los letreros	53
Personal de la sucursal informó	34
Personal de la fila informó	3
No contestó	10



Recurrencia a Atención Preferente	Cantidad
Siempre que acude a caja FISA	117
No utiliza la Fila de Atención Preferente	71
Solo cuando la Fila de Atención Preferente es más corta	17
No contestó	3

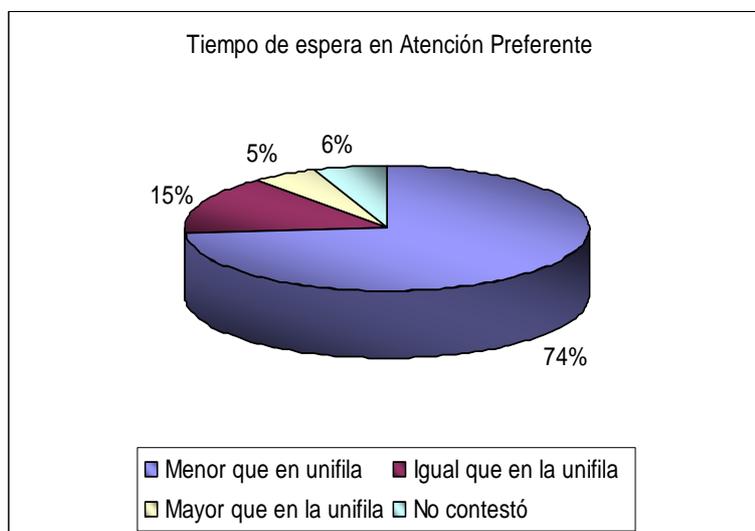


Las principales razones por las cuales el cliente no utiliza esta Fila son:

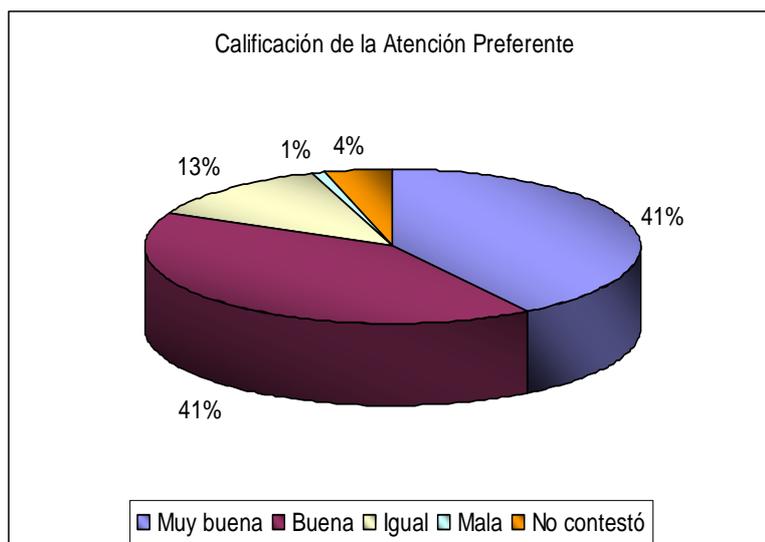
Razones para no formarse en la Fila de Atención Preferente				
No necesito la fila	Es más lenta	Es más complicada	No la había visto	No contestó
21	10	7	38	12
24%	11%	8%	43%	14%

7.5 Anexo 5: Continúa

Tiempo de espera en Atención Preferente	Cantidad
Menor que en unifila	153
Igual que en la unifila	32
Mayor que en la unifila	11
No contestó	12



Calificación de la Atención Preferente	Cantidad
Muy buena	85
Buena	86
Igual	26
Mala	2
No contestó	9



8. Bibliografía

- ✦ Organización Internacional para la estandarización, "Normas ISO 9000 – 2000", Diciembre 2000.
- ✦ Mac Donald, Jonh, "Cómo entender Reingeniería de procesos", Panorama Editorial, 1996
- ✦ Damelio, Roberto, "Fundamentos de Mapeo de procesos", Panorama Editorial, 1999
- ✦ Ò Manganelli, Raymond, "Cómo hacer Reingeniería", editorial Norma Colombia, 1995
- ✦ Feigenbaum, A.V., "Control Total de la Calidad", editorial CECSA, 1986.
- ✦ Johansson, Henry, "Reingeniería de procesos de negocios", editorial Limusa, 1era edición
- ✦ Niebel, Benjamín, "Ingeniería Industrial: Métodos estándares y diseño de trabajo", editorial Mac Graw – Hill Interamericana, 12va edición
- ✦ Coba Martínez, Miguel Enrique, "Sistemas de control documental distribuido", Tesis, 2005
- ✦ Rincón Zúñiga, Claudia Angélica, "Sistema de administración de documentos vía web", Tesis, 2007

Páginas de la WEB

- ✦ www.independencia.com.mx
- ✦ Intranet de Financiera Independencia
- ✦ www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/podium/cont/33/pr/pr17.pdf
- ✦ [www.banxico.com.mx/sistema-financiero/inforgeneral/intermediariosFinancieros/SociedadFinancierasdeObjetoLimitado.html](http://www.banxico.com.mx/sistema-financiero/inforgeneral/intermediarios-financieros/Sociedades-Financieras-de-Objeto-Limitado.html)