



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
NEGOCIOS.**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y
NEGOCIOS.**

TEMA:

**“ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE
CARTERA DE CLIENTES DE LA EMPRESA ASSIS PREV
UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”**

**PREVIO A OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERO DE
EMPRESAS.**

AUTOR: CARLOS ANDRÉS CUESTA LÓPEZ.

DIRECTOR: INGENIERO GUSTAVO BEJARANO.

QUITO- ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN.

Certifico que bajo mi dirección la presente tesis ha sido realizada en su totalidad por el señor Carlos Andrés Cuesta López.

Ing. Gustavo Bejarano.

Director de Tesis.

AUTORÍA.

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza al autor

Carlos Andrés Cuesta López.

C.I. No: 0803458421

DEDICATORIA.

La presente tesis va dedicada a mis padres, a mis hermanos, a mi novia y a todos mis amigos que siempre me estuvieron apoyando para finalización del presente trabajo.

AGRADECIMIENTO.

Agradezco a la empresa AssisPrev por brindarme todas las facilidades para la realización de mi trabajo de grado, y a todas las personas que me ayudaron a la finalización del mismo, en especial al Ing. Gustavo Bejarano ya que su ayuda fue primordial para realizar un excelente trabajo de tesis.

RESUMEN.

La presente tesis tiene como objeto analizar y mejorar los procesos de cartera de clientes de la empresa AssisPrev.

Para poder cumplir con este objetivo primario se realizó un diagnóstico situacional para informarnos de todos los problemas que existen dentro de este departamento, para luego analizarlos y con esta información realizar la mejor propuesta para superar los inconvenientes encontrados.

En el primer capítulo identificaremos y plantearemos el problema, se trazarán los objetivos, se analizarán las variables y se justificará la importancia del presente trabajo de investigación.

En el segundo capítulo se presenta el Marco Teórico, el cual contiene muchos conceptos e información básica para la realización de una mejora de procesos.

En el tercer capítulo se plantean las metodologías de investigación utilizadas en el presente trabajo, así como también se reflejan los resultados arrojados por las encuestas y entrevistas.

En el cuarto capítulo se realiza el diagnóstico situacional tanto de la empresa como del departamento de cartera, en este diagnóstico se analizó profundamente los problemas encontrados en los procesos de cartera para luego detallarlos en un mapa de problemas.

En el quinto capítulo, en base a los problemas encontrados se realizó la propuesta para mejorar todos estos inconvenientes, primero se realizó un adecuado manual de procedimientos donde se detallaban actividades, responsables y el orden de cómo deben ir ejecutándose cada paso. Luego para que exista mayor comprensión del proceso por parte de los empleados, realizamos la diagramación del proceso, logrando así también evitar duplicidad de funciones. Continuando con la mejora se realizó una propuesta para fortalecer aquellos puntos débiles existentes en los procesos, el diagrama de causa y efecto ayudó mucho a su realización. Para terminar se realizó un resumen de los problemas y se plantearon indicadores de gestión que ayuden a analizar el desempeño de este departamento.

Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones.

TABLA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS.

Carátula.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen.....	vi
CAPÍTULO I – EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Enunciado del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	2
1.2.1 Sistematización del problema.....	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Justificación e importancia	4
1.5 Delimitación de la investigación.....	5
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	6
2.1 Marco Teórico.....	6
2.1.1 Cartera de Clientes.	6
2.1.2 Crédito	7
2.1.2.1 Políticas y procedimiento de cobranza	8
2.1.2.2 Subcontratación de crédito y cobranza.....	8
2.1.3 Administración por procesos	8
2.1.3.1 Implantando administración por procesos.....	9
2.1.4 ¿Qué es un proceso?.....	10
2.1.4.1 Preparación del terreno para el mejoramiento de los procesos de la empresa.....	10

2.1.4.1.1 Como empezar.....	10
2.1.4.1.2 Formación de un EEM.....	10
2.1.4.1.3 Selección de los responsables del proceso.....	11
2.1.4.3 Organización para el mejoramiento de procesos.....	11
2.1.5 Mapa de procesos.....	12
2.1.5.1 Tipos de procesos.....	12
2.1.6 Diagrama de flujo: Representación gráfica del proceso.....	13
2.1.7.1 ¿Qué son los diagramas de flujo?.....	13
2.1.8 Descripción de las características del proceso (Ficha de proceso).....	15
2.1.9 Proceso “versus” Procedimiento	18
2.1.10 La mejora de los procesos	19
2.1.10.1 La mejora continua y la estabilización de procesos.....	21
2.1.10.2 Los principios de modernización.....	23
2.1.11 Indicadores de un proceso.....	24
2.2 Marco Conceptual.....	26
CAPÍTULO III – INVESTIGACIÓN.....	29
3.1. Metodología.....	29
3.1.1 Tipo de investigación.....	29
3.1.2 Métodos de investigación.....	29
3.1.3 Técnicas de investigación.....	30
3.1.4 Población y muestra.....	32
3.1.5. Análisis e interpretación de resultados.....	32
CAPÍTULO IV – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	46
4.1 Historia de AssisPrev	46
4.2 Diagnostico Externo	47
4.2.1 Clientes	47
4.2.2 Competencia.....	49
4.2.3 Organismos de control.....	50

4.3 Diagnóstico Interno.....	51
4.3.1 Cuentas por cobrar.....	51
4.3.2 Análisis FODA.....	52
4.3.2.1 Matriz estratégica FODA.....	52
4.3.3 Análisis de los procesos de cartera.....	55
4.3.4 Descripción de problema	57
CAPÍTULO V – PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	59
5.1 Manual de procedimientos.....	59
5.1.1 Objetivo.....	59
5.1.2 Alcance.....	59
5.1.3 Responsable.....	59
5.1.4 Descripción del proceso.....	60
5.1.4.1 Descripción del proceso por Cuentas Bancarias.....	61
5.1.4.2 Descripción del proceso por Tarjetas de crédito.....	63
5.1.4.3 Descripción del proceso por Roles de Pago.....	64
5.2 Diagrama de flujo de los procesos.....	65
5.2.1 Diagrama de flujo de los procesos por Cuentas Bancarias	65
5.2.2 Diagrama de flujo de los procesos por Tarjetas de Crédito.....	68
5.2.3 Diagrama de flujo de los procesos por Roles de Pago.....	71
5.3 Propuesta de mejoramiento de puntos débiles de los procesos.....	72
5.3.1 Proceso por Cuentas Bancarias	73
5.3.2 Proceso por Tarjetas de Crédito.....	74
5.4 Resumen de problemas y sus posibles soluciones.....	76
5.5 Ventajas y desventajas del mejoramiento de los procesos.....	79
5.5.1 Ventajas	79
5.5.2 Desventajas.....	79
5.6 Políticas para la cartera de clientes.....	80
5.7 Indicadores de Gestión.....	81

CAPÍTULO VI - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
Conclusiones.....	84
Recomendaciones.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico N°1 Revisión de requisitos del producto.....	14
Gráfico N°2 Símbolos habituales para representación de diagramas.....	15
Gráfico N°3 Información relevante para la gestión por procesos.....	16
Gráfico N°4 PDCA (Plan-Do-Check-Act).....	20
Gráfico N°5 Ciclo PDCA	22
Gráfico N°6 Ciclo SDCA.....	23
Gráfico N°7 Encuesta pregunta 1.....	33
Gráfico N°8 Encuesta pregunta 2.....	34
Gráfico N°9 Encuesta pregunta 3.....	35
Gráfico N°10 Encuesta pregunta 4.....	36
Gráfico N°11 Encuesta pregunta 5.....	37
Gráfico N°12 Encuesta pregunta 6.....	38
Gráfico N°13 Encuesta pregunta 7.....	39
Gráfico N°14 Encuesta pregunta 8.....	40
Gráfico N°15 Encuesta pregunta 9.....	41
Gráfico N°16 Encuesta pregunta 10.....	42

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla N°1 Procedimientos vs Proceso.....	19
Tabla N°2 Herramientas más frecuentes en el ciclo PDCA.....	21
Tabla N°3 Beneficios que adquieren los clientes.....	48
Tabla N°4 Descripción de problemas.....	57
Tabla N°5 Resumen de problemas y sus posibles soluciones.....	75
Tabla N°6 Indicadores de gestión.....	80

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

El análisis y mejoramiento de los procesos de cartera se basa en entender y poder analizar las actividades y procedimientos que la conforman, para así poder mejorarlos y brindar una mayor sencillez y comprensión del proceso.

En la actualidad la empresa AssisPrev no cuenta con procesos de cartera de clientes definidos, por lo que se produce un manejo inadecuado de los recursos, se realizan actividades repetitivas o innecesarias que no general un valor agregado, existen demoras y no se rigen mediante indicadores de gestión que permitan realizar mediciones y evaluaciones periódicas dentro del proceso y sus consiguientes mejoras. Aparte no se toman recaudos mínimos antes de operar con un cliente nuevo a plazo, lo que ocasiona en ciertos casos la imposibilidad de realizar cobros ya sea por la dificultad de localizar el cliente o, por falta de capacidad de pago de este.

De esta manera surge la necesidad de definir los procesos de cartera, que estén claramente definidos y estandarizados, y que genere valor para el personal interno, por medio de la coordinación de las actividades que conlleva cada proceso.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿El mejoramiento de los procesos en la cartera de clientes mejorará la optimización de tiempos y recursos?

1.2.1 SISTEMATIZACIÓN DE LAS PREGUNTAS.

¿Cómo se están llevando actualmente los procesos en el área de cartera de clientes en la empresa?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una nueva propuesta de mejoramiento de procesos de la cartera de clientes en la organización?

¿Cómo definir la propuesta de mejoramiento de procesos de la cartera de clientes?

¿Cuáles serán los resultados de la implantación de este sistema de mejoramiento?

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Analizar y mejorar los procesos en la cartera de clientes, que ayude a la optimización tanto de recursos como de tiempo de la empresa AssisPrev ubicada en la ciudad de Quito.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un diagnóstico situacional de los procesos de cartera de clientes de la empresa AssisPrev.
- Determinar qué ventajas y desventajas conlleva la propuesta de mejoramiento de los procesos en la cartera de clientes.
- Definir la propuesta de mejoramiento mediante la descripción, diagramación y caracterización de las nuevas actividades modernizadas.
- Determinar indicadores de gestión que ayude con la medición de eficacia y eficiencia del nuevo proceso de cartera de la empresa AssisPrev.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.

Una adecuada implementación de mejoramiento de los procesos de la cartera de clientes de la empresa AssisPrev, permitirá que el personal que labora en ésta área conozca sus respectivas funciones a realizar, evitando así, que exista duplicidad de funciones que afecte con la eficiencia del proceso, facilitando el trabajo de cada uno de los empleados implicados con esta área.

Con el mejoramiento de los procesos de cartera, cada procedimiento tendrá un responsable, los recursos para la ejecución del proceso se distribuyen de una manera eficiente, se obtiene resultados enfocados en los procesos, se reduce la variabilidad innecesaria y también costos innecesarios con la eliminación de procesos ociosos y todo lo que no aporte valor tendrá que ser eliminado.

Se mantendrá motivado a los empleados ya que estos tendrán una visión clara de su rol dentro del proceso, generando así un sentido de propiedad en el que se practique la delegación y la toma de decisiones, incentivando así a la responsabilidad de cada uno de ellos.

Desarrollar el mejoramiento del proceso de cartera, permitirá también que exista una mayor eficiencia y eficacia en el momento de realizar los respectivos cobros por los servicios prestados por la empresa Assis Prev.

Considerado lo dicho, se puede justificar que esta investigación podrá ser un valioso aporte a la empresa, siendo los beneficiarios directos los clientes internos y externos.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

El estudio de la presente investigación se realizará en la sucursal de la empresa de servicios exequiales AssisPrev localizada en la ciudad de Quito. Actualmente la empresa no cuenta con los procesos de cartera bien establecidos, por lo cual el diseño de un nuevo sistema de mejoramiento es de vital importancia para la organización por lo que se pretende que para el segundo semestre del año 2015 se presente la propuesta de mejoramiento de los procesos de cartera. Se realizarán las respectivas capacitaciones de forma periódica para que los trabajadores se familiaricen con el nuevo sistema propuesto, de modo que en el corto plazo se puedan obtener importantes beneficios como reducir tiempos en las cobranzas y por ende una mayor liquidez para la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.

2.1 MARCO TEÓRICO.

2.1.1 CARTERA DE CLIENTES.

Se denomina Cartera de clientes a la lista de clientes (actuales y pasados) que, no sólo lo son en la actualidad porque consumen nuestros productos o servicios, sino que lo han podido ser ya y son susceptibles de volver a serlo en cualquier momento. Utilizaremos sus datos personales para estudiar su posible impacto en campañas de marketing y ofrecerles nuestros productos (Sanchez, 2012)

Es un conjunto organizado de datos completos acerca de clientes individuales actuales o potenciales que están en vigor, es información accesible y manipulable para alcanzar propósitos de marketing tales como la generación de clientes nuevos, su clasificación, venta de nuevos productos etc (Sanz, 2013)

Los registros de clientes sirven como base para realizar estrategias de marketing entre otras funciones. Se constituye principalmente por tablas en donde se almacenan datos sobre un tema específico, por ejemplo, clientes productos o proveedores.

Las carteras de clientes ayudan a identificar oportunidades de negocio. Cada vez que se conoce más al cliente se le puede ofrecer lo que él necesita y no lo que nosotros queremos venderle. Si se aplican herramientas como la minería de datos, se puede llegar a encontrar información que no está a simple vista (Sanz, 2013)

2.1.2 CRÉDITO.

Según Ettinger (1990), actualmente en negocios, hay tres usos diferentes de la palabra “crédito”. Puede significar una *transacción a crédito*, *crédito establecido* o *instrumento de crédito*.

En una transacción a crédito, el comprador demuestra su poder o influencia para obtener el permiso del vendedor para usar su capital. La consumación de la transacción crea el derecho del vendedor a recibir el pago en el futuro y la obligación del comprador de pagar en el tiempo establecido.

En su segunda acepción, “crédito” es sinónimo de *crédito establecido*. Aquí crédito significa la aceptación de la promesa de pagar, emitida por el comprador, o la buena voluntad del vendedor para creer en la promesa del comprador.

En su tercera acepción, crédito significa un *instrumento de crédito*, que consiste en una promesa de pago documentada que manifiesta una transacción formal de crédito. Los cheques, los pagarés y las aceptaciones mercantiles, son instrumentos comunes de crédito (Ettinger & Golieb, 1990, p. 25)

2.1.2.1 Políticas y procedimientos de cobranza.

Existen varios procedimientos de cobro, los cuales pueden ser desde una llamada telefónica, envío de cartas, envío de cobradores; hasta envío de cartas con firma del abogado de la empresa e inclusive acciones legales si las circunstancias amerita; cada uno de estos procedimientos depende de las políticas que maneje cada organización.

Cuando algún cliente no ha realizado sus respectivos pagos, el tiempo para empezar a realizar el procedimiento de cobro no debe ser ni demasiado

pronto ni tampoco realizárselo muy tarde, para esto debe fijarse una política que estipule un tiempo prudencial antes de empezar el cobro.

Van Horne&Wachowicz (2010), consideran que “cuando no se puede cobrar, establecer un compromiso garantiza un porcentaje más alto de cobro” (p.256)

2.1.3 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.

Según (Anónimo, 2011):

De acuerdo con Voehl, el propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación, diagrama de Pareto, y gráficas. Si estas son implementadas eficazmente, se obtienen tres resultados principales:

1. Un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos de calidad total.
2. Un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la institución educativa.
3. Ganancias inmediatas y a largo plazo, a través de la eliminación de desperdicio, cuellos de botella y trabajo doble.

Cualquier proceso de trabajo, no importando si sea pequeño o grande, involucra tres componentes principales:

- **Entradas:** Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.

- **Procesos de transformación:** Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- **Salidas:** Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo(p. 48)

2.1.3.1 Implantando administración por procesos.

Según Harrington (1994):

Las entradas apropiadas no son suficientes más si necesarias para producir salidas apropiadas. El diseño, proceso y salida basados en las necesidades de los beneficiarios, definen entradas apropiadas. Las entradas apropiadas maximizan el sistema, mientras las entradas inapropiadas, crean limitaciones en el sistema. Por consiguiente, es más fácil pensar en entradas apropiadas o inapropiadas, que en términos de calidad.(p.68).

2.1.4 ¿QUÉ ES UN PROCESO?

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos” (Harrington, 1994, p.9).

2.1.4.1 Preparación del terreno para el mejoramiento de los procesos de la empresa.

“El mejoramiento de los procesos de la empresa es fundamental, por cuanto los gastos indirectos con frecuencia representan de 30% a 50% de los

costos en una organización manufacturera y más de 80% de los costos en una entidad de servicios” (Harrington, 1994, p.30).

2.1.4.1.1 Como empezar.

“La iniciación de un esfuerzo en el mejoramiento de los procesos de la empresa requiere el apoyo de la alta gerencia, es decir con el apoyo del director del centro de utilidades del área que pondrá en práctica los cambios” (Harrington, 1994, p.30).

2.1.4.2.2 Formación de un EEM.

“Se debe integrar el EEM (Equipo Ejecutivo de Mejoramiento) para supervisar el esfuerzo del mejoramiento. El EEM debe estar presidido por la cabeza de la unidad de la empresa y deben integrarlo todas las personas que dependen de él” (Harrington, 1994, p.31).

La formación de este equipo debe contar con el total apoyo de los mandos altos, ellos serán los encargados de formar el equipo de trabajo, ya sea con gente de la misma institución o con personas que no estén ligadas a la organización, pero que puedan brindar la asesoría necesaria, para que el equipo de trabajo tengan los conocimientos suficientes para realizar un buen trabajo.

2.1.4.2.3 Selección de los responsables del proceso.

Harrington (1994), señala:

El responsable del proceso es la persona que ha sido nombrado por la gerencia como el encargado de garantizar que el proceso total sea efectivo y eficiente. El responsable del proceso debe tener la capacidad para prever los cambios de la empresa y su impacto en el proceso, y debe encontrarse en un nivel lo suficientemente alto para comprender qué dirección tomará la nueva organización y cuál será el impacto sobre el proceso (p.50).

La persona responsable será la encargada de supervisar todo lo concerniente al proceso; controlará indicadores, avances, logros.

Este responsable, debe ser aquella persona que cumpla con las exigencias requeridas del puesto; debe estar capacitada en el tema, debe conocer los objetivos del proceso, así como también que actividades se encuentran conformando al mismo. Aquella persona que reúna todos estos requisitos, será la persona idónea para ser nombrada como la responsable del proceso.

2.1.4.3 Organización para el mejoramiento de procesos.

En esta parte será donde definiremos la planificación del trabajo, se empezará la organización trazándose límites para poder manejar adecuadamente los tiempos; aquí también se formulará la entrevista que se tendrá que realizar a las personas que se encuentren involucradas con el proceso; se elegirá a las personas que conformarán el equipo que estarán a cargo del mejoramiento del proceso, para luego que este formado el grupo, definir su respectiva misión; aquí también se impartirá una capacitación inicial al equipo, en la cual se dará a conocer que función desempeñará cada uno dentro del grupo.

2.1.6 MAPA DE PROCESOS.

Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor (2007), consideran que “el mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión” (p.31)

Es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de las organizaciones, por lo cual hay que identificar que procesos son lo suficientemente significativos para que estos consten dentro del mapa de procesos.

Beltrán et al. (2007), considera:

El nivel de detalle de los mapas de procesos dependerá del tamaño de la propia organización y de la complejidad de sus actividades. En este sentido, es importante alcanzar un adecuado punto de equilibrio entre la facilidad de interpretación del mapa o de los mapas de proceso y el contenido de información (p.36).

2.1.6.2 Tipos de procesos.

Los procesos generalmente se encuentran clasificados dependiendo de qué áreas o departamentos de la empresa estén afectando.

Beltrán et al. (2007), lo clasifica así:

- **Procesos estratégicos** como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y a otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- **Procesos operativos** como aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.
- **Procesos de apoyo** como aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con la gestión de los recursos y de las actividades de seguimiento y medición (p. 32).

Beltrán et al. (2007) “La agrupación de los procesos permite establecer analogías entre los mismos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto” (p.33).

2.1.7 DIAGRAMA DE FLUJO: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO.

2.1.7.1 ¿Qué son los diagramas de flujo?

Según Harrington (1994), determina que:

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujos son análogas a las de utilizar mapa. Por ejemplo, tanto los unos como los otros muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos (p. 97).

Según Beltrán et al. (2007), opinan que:

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Uno de los aspectos importantes que deberían recoger estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, ya que esto permite reflejar, a su vez, cómo se relacionan los diferentes actores que intervienen en el proceso. Se trata, por tanto, de un esquema “quién-qué”, donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y en la columna del “qué” aparecen las propias actividades en sí (p. 40).

Gráfico N°1

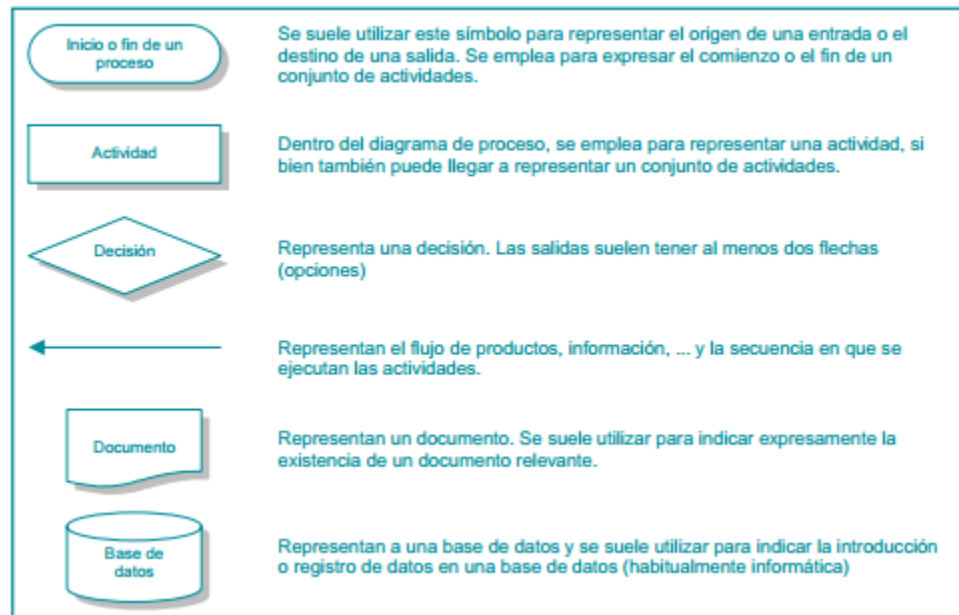


Fuente: Beltrán et al. (2007)

Elaborado por: Autor.

En la siguiente figura se aprecian los símbolos más habituales para la representación de diagramas.

Gráfico N°2



Fuente: Beltrán et al. (2007)

Elaborado por: Autor.

El representar las actividades mediante el diagrama de proceso va a facilitar el entendimiento de la secuencia y como se relacionan cada una de las actividades, facilitando así a la identificación de la cadena de valor.

Beltrán et al. (2007) dicen que “El nivel de detalle en la descripción de las actividades de un proceso será el necesario para asegurar que éste se planifica, controla y ejecuta eficazmente” (p.44).

2.1.8 DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO (FICHA DE PROCESO).

La ficha de proceso se la empleará cuando un proceso ya se encuentra plenamente identificado y se necesita describirlo de una forma bien detallada, estas fichas contienen información normalizada y concerniente al proceso, la cual servirá como un soporte de información.

Según Beltrán et al. (2007), consideran que:

Una ficha de Proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión de procesos. La información a incluir dentro de una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización.

En la siguiente figura se puede observar un ejemplo de cómo se puede llegar a estructurar la información relevante para la gestión de un proceso a través de una ficha de proceso.

Gráfico N°3

INTESA		REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO		FP-722
PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO			PROPIETARIO: DTOR COMERCIAL	
MISIÓN: Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aclarados y que se tiene capacidad para cumplirlos.			DOCUMENTACIÓN: PC-722	
ALCANCE	• Empieza: Cuando empezamos cualquier relación comercial.			
	• Incluye: Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad.			
	• Termina: Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo.			
ENTRADAS: Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock.		PROVEEDORES: Cliente. Producción. Logística.		
SALIDAS: Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores		CLIENTES: Cliente externo.		
INSPECCIONES: Inspección mensual de las ofertas y pedidos		REGISTROS: Reclamaciones, devoluciones, FORM 722.1		
VARIABLES DE CONTROL: • Inmovilizado de producto final. • Capacidad de producción. • Plazo de entrega estándar. • Catálogo de productos. • Política comercial.		INDICADORES: • I722.1 = % de ofertas aceptadas • I722.2 = % ofertas/pedidos/contratos no conformes • I722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia		
				Revisión: 02 Fecha 2001/02/05

Fuente: Beltrán et al. (2007)

Elaborado por: Autor.

A continuación definiremos algunos conceptos que se consideran de mucha importancia para la gestión de un proceso y que las organizaciones pueden considerar incluirlas en la ficha de proceso.

Beltrán et al. (2007), señalan:

Misión: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón del proceso? ¿Para qué existe el proceso?

Límites del proceso: Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos.

Alcance del proceso: Aunque debería estar definido por el propio diagrama del proceso, el alcance pretende establecerla primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.

Indicadores del proceso: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

Documentos y/o registros: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.

Beltrán et al. (2007) a modo de resumen:

Una organización debe tener a configurar sus procesos de forma que, para cada de ellos, se determine su **misión** y, en consecuencia, los resultados deseados a través de valores de referencia sobre los **indicadores** establecidos. Para ello, deberá asignar como **propietarios** a las funciones pertinentes que puedan actuar sobre las **variables de control** que previsiblemente le conduzcan a la consecución de los resultados deseados. Con estas consideraciones, se debe formalizar la ficha de proceso correspondiente.

2.1.9 PROCESO “VERSUS” PROCEDIMIENTO.

Beltrán et al. (2007), “Proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas mientras que procedimiento es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso” (p.50).

Los procesos serán aquellos que estarán centrados en la obtención de los resultados, a diferencia de un procedimiento en cual se centra en la realización de una actividad o un conjunto de ellas.

A continuación se señalan algunas diferencias entre procedimientos y procesos.

Tabla N°1

PROCEDIMIENTOS	PROCESOS
Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea.	Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos.
Los procedimientos existen, son estáticos.	Los procesos se comportan, son dinámicos.
Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea.	Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado.
Los procedimientos se implementan.	Los procesos se operan y gestionan.
Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas.	Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.
Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.	Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.

Fuente: Beltrán et al. (2007)

Elaborado por: Autor.

2.1.11 LA MEJORA DE LOS PROCESOS.

Según Beltrán et al. (2007), consideran que:

La mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del mismo para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo. Esto puede aplicarse siguiendo una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada, siguiendo el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), como se ilustra en la siguiente figura (p.71).

Gráfico N°4



Fuente: Beltrán et al. (2007)

Elaborado por: Autor.

Los cuatro pasos de este ciclo según Beltrán et al. (2007), son:

P. Planificar: La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes subetapas:

- Identificación y análisis de la situación.
- Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
- Identificación, selección y programación de las acciones.

D. Hacer: En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C. Verificar: En esta etapa se lleva a cabo la comprobación de la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

A. Actuar: En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

En la siguiente tabla se muestra una relación no exhaustiva de algunas de las herramientas más frecuentes utilizadas, asociando dichas herramientas con la fase del ciclo PDCA donde más encaja su uso (p.71-72).

Tabla N°2

	Estratificación	Hoja de control (o de incidencias)	Gráficos de control estadístico (CEP)	Histograma	Diagrama de Pareto	Diagrama causa-efecto (Ishikawa)	Diagrama de correlación	Diagrama de árbol	Diagrama de relaciones	Diagrama de afinidades	Diagrama de Grantt	Diagrama PERT	Diagrama de decisiones de acción	Brainstorming	AMFEC	QFD	Diseño de experimentos (DDE)	Simplificación de diagramas de flujo	Análisis del valor	Benchmarking	
P. Planificar																					
D. Hacer																					
C. Verificar																					
A. Actuar																					
	Las 7 herramientas clásicas																				

Fuente: Beltrán et al. (2007)

Elaborado por: Autor.

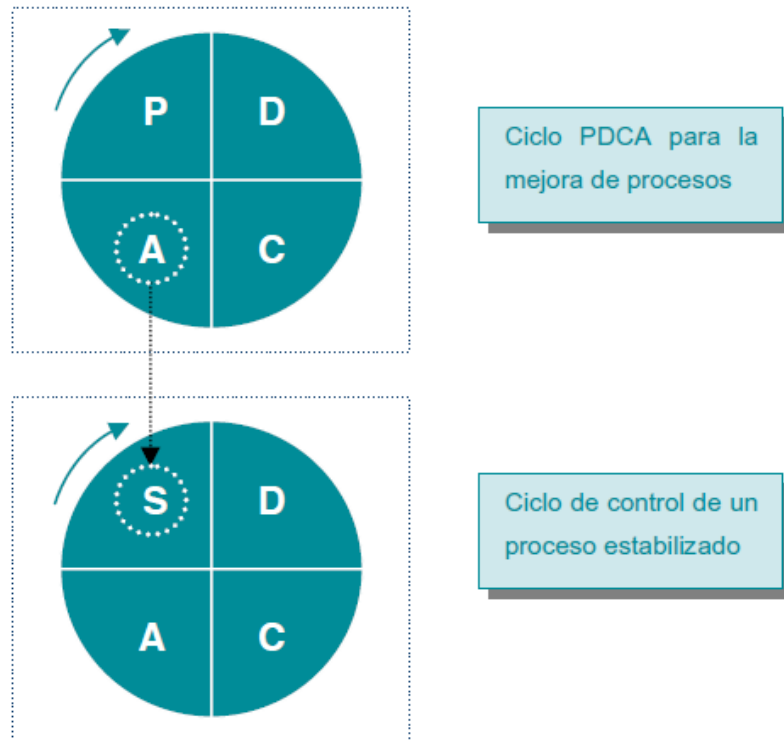
Como se puede observar en el cuadro anterior la mayoría de las herramientas se las utiliza en la primera fase que es la de planificación, para recolectar información y poder así identificar el problema que se desea solucionar.

2.1.11.1 La mejora continua y la estabilización de los procesos.

Beltrán et al. (2007) consideran que “cuando en un proceso se aplica el ciclo de mejora continua (PDCA), a través de la verificación de las acciones

adoptadas (etapa C del ciclo PDCA) se puede conocer si unas determinadas acciones implantadas han servido para mejorar el proceso o no” (p.73).

Gráfico N°5



Fuente: Beltrán et al. (2007)

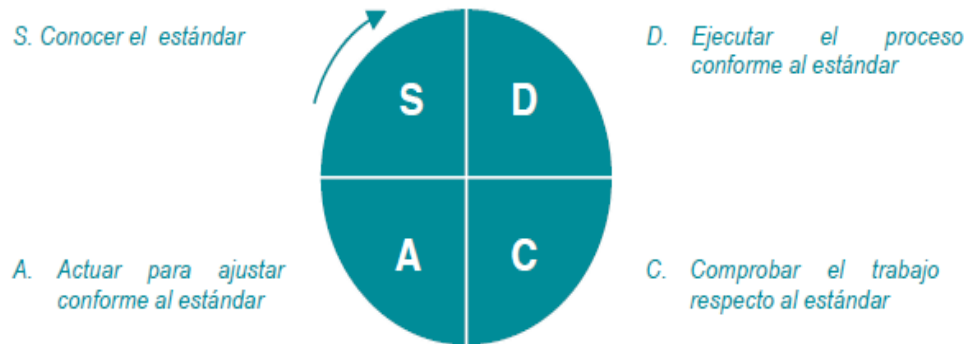
Elaborado por: Autor.

Beltrán et al. (2007) afirman:

La actualización de un proceso como consecuencia de una mejora conlleva a una nueva forma de ejecutarlo. A esta forma con la que se ejecuta el proceso se le puede denominar como el “estándar” del proceso.

Según Beltrán (2007), con el proceso actualizado, su ejecución debe seguir un ciclo de SDCA que permita la ejecución, el control y, en general, las gestión del proceso. Este ciclo implica:

Gráfico N°6



Fuente: Beltrán et al. (2007)

Elaborado por: Autor.

En definitiva, se trata de formalizar los cambios en el proceso como consecuencia de una mejora producida, de tal forma que el ciclo SDCA no es más que una forma de estructurar el control del proceso y de entender el bucle de control (p.73-74).

2.1.11.2 Los principios de la modernización.

Harrington (1994), afirma que:

La modernización implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad.

Existen algunas herramientas básicas de la modernización:

- **Eliminación de la burocracia.** Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- **Eliminación de la duplicación.** Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.

Reducción del tiempo del ciclo del proceso. Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.

- **Eficiencia en la utilización de los equipos.** Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
- **Lenguaje simple.** Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos; hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprenderlos fácilmente.
- **Estandarización.** Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.
- **Automatización y/o mecanización.** Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin que puedan dedicarse a actividades más creativas (p.147-148).

2.1.12 INDICADORES DE UN PROCESO.

Beltrán et al. (2007), señalan que:

Los indicadores de un proceso constituyen los instrumentos que permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a los resultados que obtiene, de forma que permiten determinar su capacidad y eficacia, así como su eficiencia.

En función de los valores que adopte un indicador y de su evolución a lo largo del tiempo, la organización podrá decidir si actúa o no sobre el proceso.

Para que un indicador se pueda considerar adecuado debería cumplir una serie de características:

- **Representatividad.** Un indicador debe reflejar el significado de la magnitud que pretende medir.
- **Sensibilidad.** Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representa, es decir, debe estar basado en un sistema de medida que permita que éste cambie de valor de forma rápida y apreciable cuando realmente se altere el resultado de la magnitud en cuestión.
- **Rentabilidad.** El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- **Fiabilidad:** Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- **Relatividad en el tiempo.** Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución (p. 52–54)

Beltrán et al. (2007):

El autor se plantea algunos pasos generales que permitirán configurar el seguimiento y la medición de los procesos a través de indicadores.

1. Reflexionar sobre la misión del proceso.
2. Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
3. Determinar los indicadores representativos de las magnitudes a medir.
4. Establecer los resultados que se desean alcanzar para cada indicador definido.
5. Formalizar los indicadores con los resultados que se desean alcanzar (p. 55).

2.2 MARCO CONCEPTUAL.

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función (ExcelenciaEmpresarial.com, 2010).

Cartera: se le llama en cartera a todo el activo cuando es fijo, por ejemplo se dice cheque en cartera, son todos los cheques que recibiste y lo tienes que depositar o clientes en cartera, que son todos los clientes que tiene la empresa.

Cartera vencida: son todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

Cliente: Individuo u organización que realiza una operación de compra.

Eficacia: Es la medida de la producción con relación a los inputs humanos y otros tipos de recursos.

Eficiencia: Medida de la cantidad de recursos utilizados por una organización para dar lugar a una unidad de producción.

Estrategia: Se refiere a la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de guías de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos (Romero., 2005).

FODA:(Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo (Foda, 2011).

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad (ExcelenciaEmpresarial.com, 2010).

Misión: La misión es el origen, la razón de ser de una empresa. La misión deber estar bastante clara en el momento de la constitución de la empresa, pero se va difundiendo debido a los diferentes matices que se van incluyendo con el tiempo.

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse (ExcelenciaEmpresarial.com, 2010).

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas instalaciones, equipos, técnicas y métodos (ExcelenciaEmpresarial.com, 2010).

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos (ExcelenciaEmpresarial.com, 2010).

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos (ExcelenciaEmpresarial.com, 2010).

Visión: Es la definición de lo que queremos ser como empresa, incorporando explícitamente el esfuerzo que estamos dispuestos a invertir en ello. Asume compromisos públicos concretos, en donde solo se depende de la real capacidad de evolución que posea la empresa (Morales, 2009).

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN.

3.1 METODOLOGÍA.

3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación es descriptiva ya que se basa en conocer las situaciones y actividades predominantes, a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas; no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables: para luego analizar minuciosamente los resultados.

3.1.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

Los métodos a utilizar son los siguientes:

- **Método de Inductivo – Deductivo**

El método inductivo - deductivo acepta la insistencia de una realidad externa y postula la capacidad del hombre para percibirla a través de sus sentidos y entenderla por medio de su inteligencia. Este método lo aplicaremos para conocer e investigar todos los elementos que intervienen en el desarrollo de la metodología.

También se lo utilizará para conocer las metodologías para realizar el mejoramiento de procesos y deducir las ventajas de aplicarlas en la organización tomando como caso de estudio la empresa AssisPrev,

Al poder realizar un análisis macro y poder descomponer el proceso o realizarlo más simple, ayudará que el rediseño de este sea más óptimo y sencillo.

- **Método Analítico - Sintético.**

Análisis y síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad, el método de análisis es un proceso de conocimiento que se inicia con la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, de esta manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

Mientras que el método de síntesis es el proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias.

El método analítico sintético nos permitirá revisar toda la literatura e información que utilicemos en el desarrollo de la metodología extrayendo las partes importantes para elaboración de la misma.

3.1.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

- **ENCUESTA.**

Según Bernal (2010) afirma que:

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (p.194).

La encuesta en este caso se aplicará solamente a los vendedores de la organización.

- **ENTREVISTA.**

Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (Bernal, 2010, p.194)

La entrevista en este caso se la realizaremos a la persona a cargo del departamento de cartera.

- **ANÁLISIS DE DOCUMENTOS.**

Según Beltrán (2010) es:

Técnica basada en fichas bibliográficas que tiene como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio. Para una investigación de calidad, se sugiere utilizar simultáneamente dos o más técnicas de recolección de información, con el propósito de contrastar y complementar los datos. (p.194)

- **INVESTIGACIÓN DE CAMPO:**

Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos. Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes. (Ander-Egg, 2000, pag. 59)

3.1.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población utilizada en la investigación es finita ya que está enfocada específicamente a los trabajadores del departamento de cartera, por lo que el tamaño total de la muestra será de diez (10) sujetos.

3.1.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Según Bernal (2010):

Una vez procesados los datos por medios estadísticos se obtendrán unos resultados que deberán ser analizados o interpretados.

El análisis de resultados consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos

propuestos, la hipótesis y/o preguntas formuladas, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no.

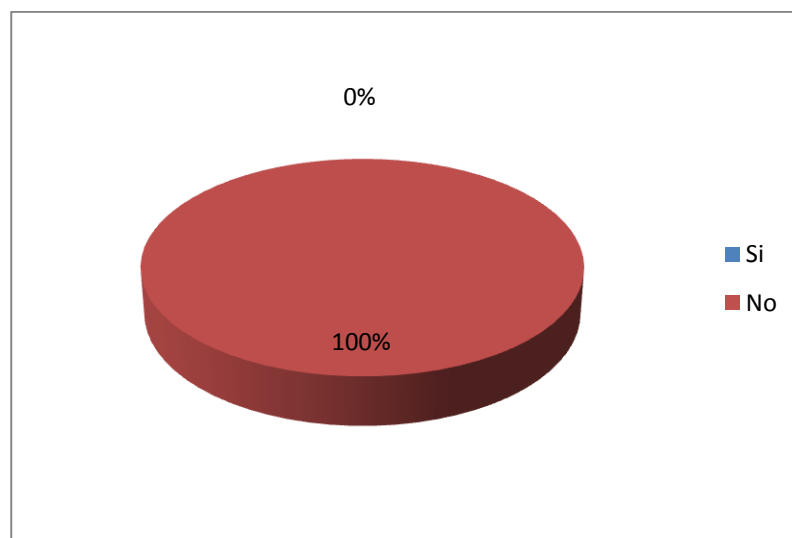
3.1.4.1 Resultados de encuestas aplicada a los trabajadores del departamento de cartera, específicamente a los vendedores.

¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?

Cuadro N°1

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Gráfico N°7



Elaborado por: Autor.

Análisis.

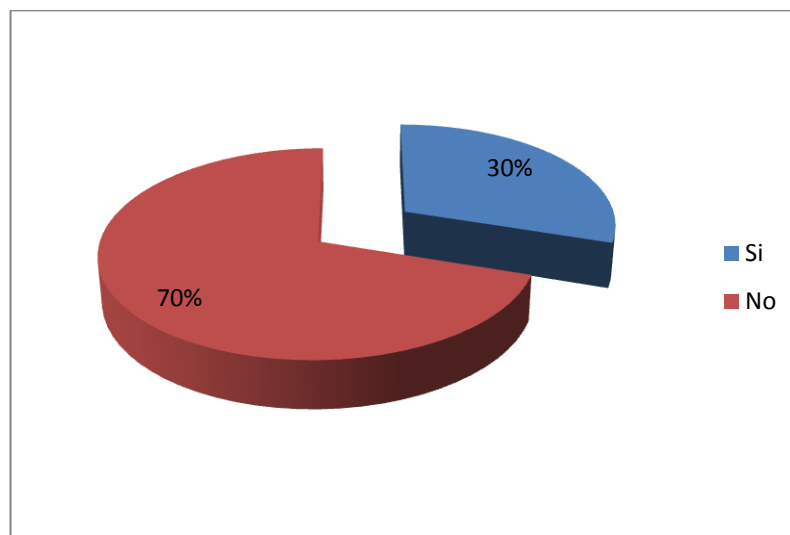
Según los resultados arrojados por las encuestas realizadas a los vendedores de la empresa AssisPrev, el 100% de ellos no conoce lo que es misión, visión y objetivos de la organización,

¿Al ingresar por primera vez a la empresa le brindaron inducción?

Cuadro N°2

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Gráfico N°8



Elaborado por: Autor.

Análisis.

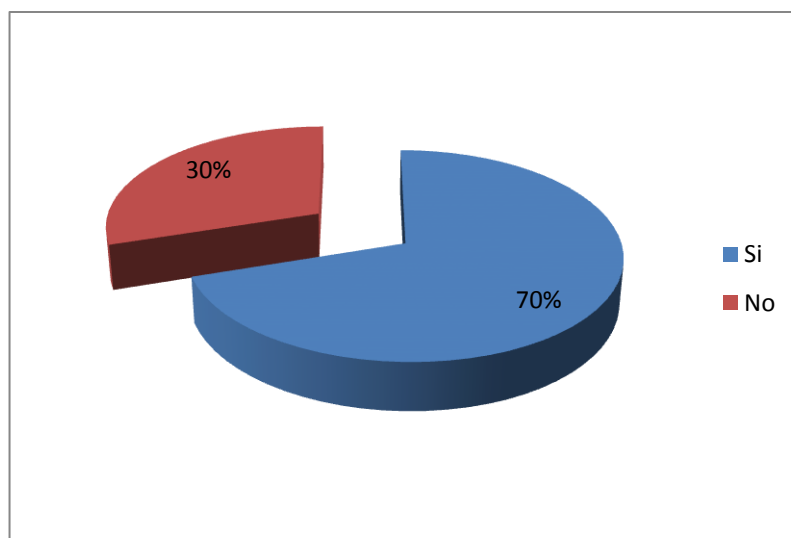
De acuerdo a los resultados obtenidos solo el 30% de ellos recibieron algún tipo de inducción cuando ingresaron a trabajar, mientras que el 70% asegura no haber recibido ninguna instrucción al empezar a trabajar, por lo que brindar una inducción adecuada a los trabajadores sería primordial para solucionar problemas de desconocimiento que exista en ellos.

¿El personal es suficiente para atender la demanda del mercado?

Cuadro N°3

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Gráfico N°9



Elaborado por: Autor.

Análisis.

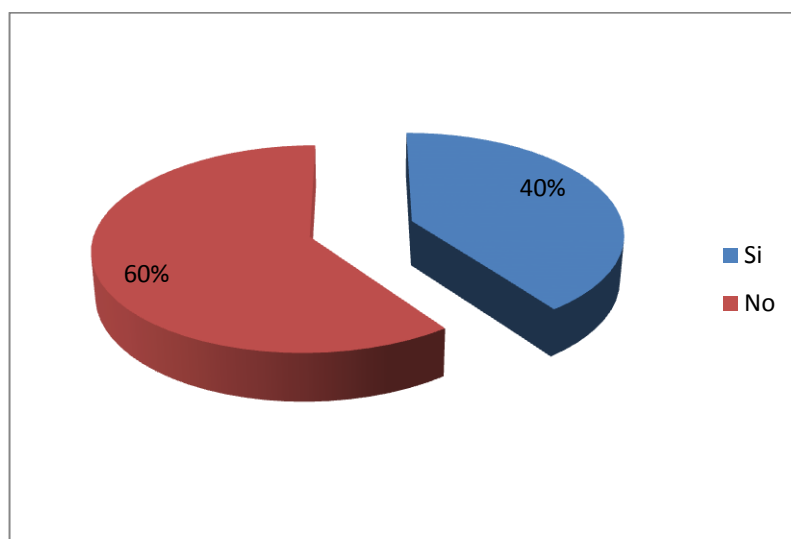
Según los datos recopilados en la encuesta, determina que el 70% de ellos consideran que con los trabajadores actuales es suficiente para cubrir la demanda actual, mientras que el 30% de ellos piensan que si tienen una falta de personal y que debería ampliarse el número de trabajadores.

¿Se posee la información adecuada de los clientes actuales para reencontrarlos en un futuro?

Cuadro N°4

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Gráfico N°10



Elaborado por: Autor.

Análisis.

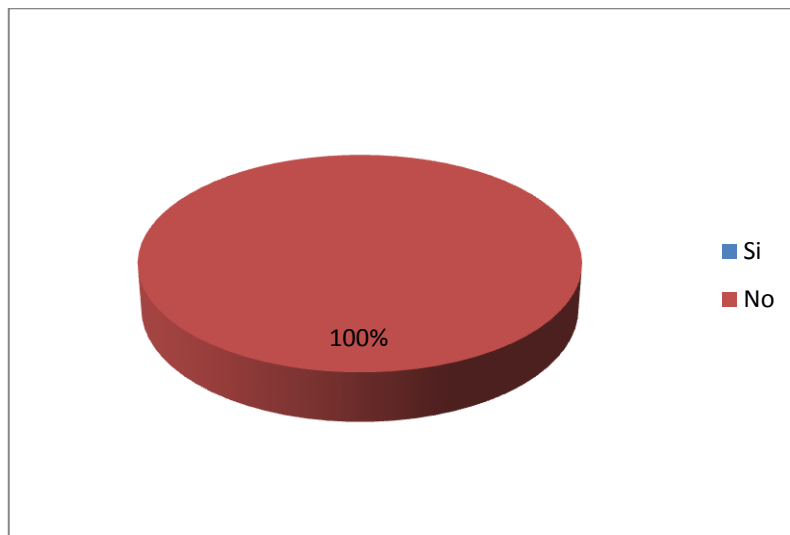
El resultado al que se llegó a través de las encuestas es que el 60% de ellos opinan que la información que se posee de los clientes actuales no es lo suficiente como para poder reencontrarse con ellos, por lo cual se recomienda que se trate de obtener mayor números de contacto del cliente, para tratar de reducir el margen de los clientes a los cuales no se puede localizar para alguna gestión o inconveniente que exista en el futuro.

¿Al buscar nuevos clientes, la empresa le proporciona una base de clientes potenciales?

Cuadro N°5

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Gráfico N°11



Elaborado por: Autor.

Análisis.

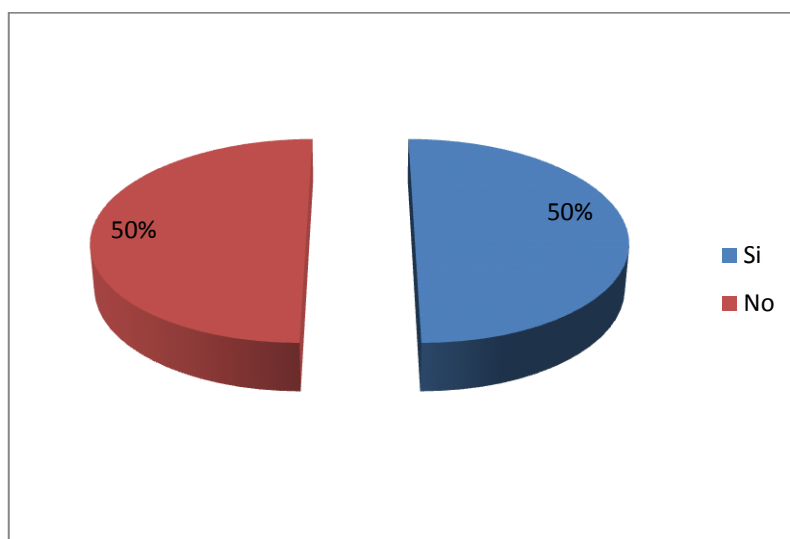
Los resultados en esta pregunta de la encuesta fueron abrumadores, el 100% de ellos coincidieron en que la empresa no les provee ninguna información acerca de clientes potenciales, por lo que crear una base de datos de estos posibles compradores, facilitará el trabajo de los vendedores para poder ofertar el servicio que se brinda.

¿Cree Ud. que el departamento de cartera cuenta con personal capacitado?

Cuadro N°6

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

Gráfico N°12



Elaborado por: Autor.

Análisis.

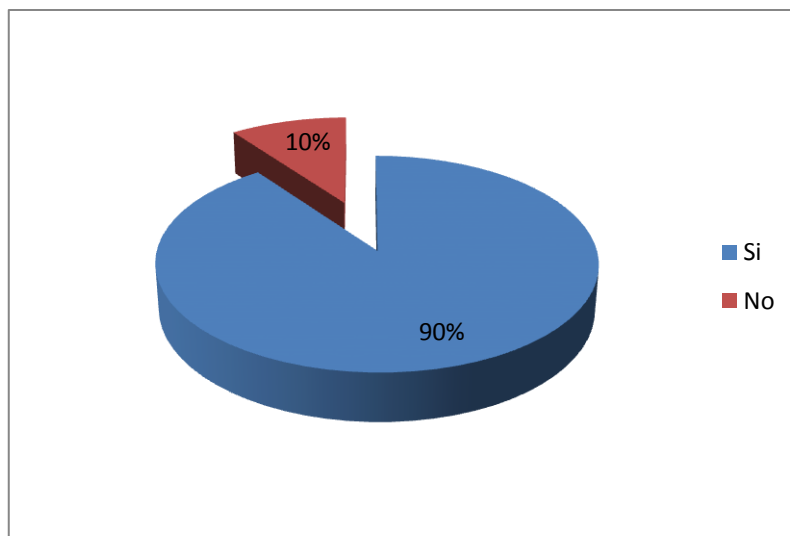
De acuerdo a lo manifestado por los encuestados se encuentran divididas sus apreciaciones, ya que una mitad asegura que el personal si se encuentra capacitado, mientras que la otra mitad no, por lo que se recomendaría realizar un análisis para conocer qué tan capacitado se encuentran y brindarles así cursos de capacitación para la mejora del departamento y de lo organización en sí.

¿La empresa realiza negociaciones con clientes que poseen mora crediticia?

Cuadro N°7

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Gráfico N°13



Elaborado por: Autor.

Análisis.

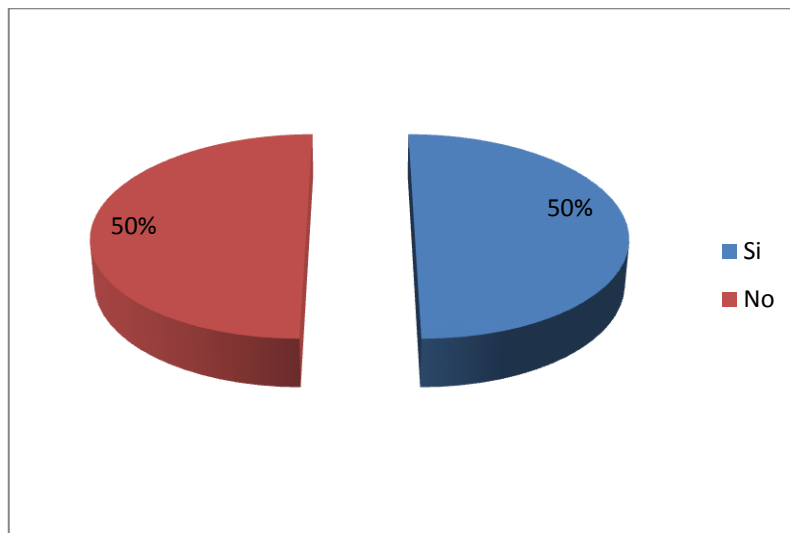
El grupo encuestado en su mayoría absoluta con un 90% aseveran que la empresa si realiza negocios con personas que muestran en su perfil mora crediticia, por lo que se recomiendan manejar indicadores que nos ayuden a tener una perspectiva real y poder tener conocimiento de que porcentaje de nuestra cartera de clientes conforman este grupo y no sobrepasar un estándar establecido por el propio departamento.

¿Cree Ud. que existe un supervisor adecuado en el departamento de cartera?

Cuadro N°8

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

Gráfico N°14



Elaborado por: Autor.

Análisis.

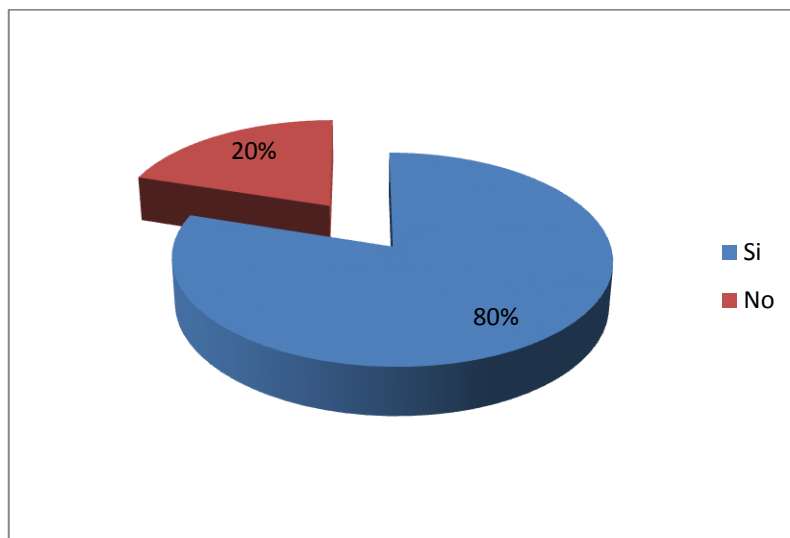
La percepción de los encuestados en esta pregunta fue que el 50% cree que no existe un supervisor adecuado para el departamento de cartera, mientras que el otro 50% cree que si lo es, por lo que lograr que la satisfacción y comodidad de ellos sea total mejorará el trabajo tanto individual como de equipo.

¿Cree Ud. que la organización necesita una mejora en los procesos de cartera de clientes?

Cuadro N°9

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Gráfico N°15



Elaborado por: Autor.

Análisis.

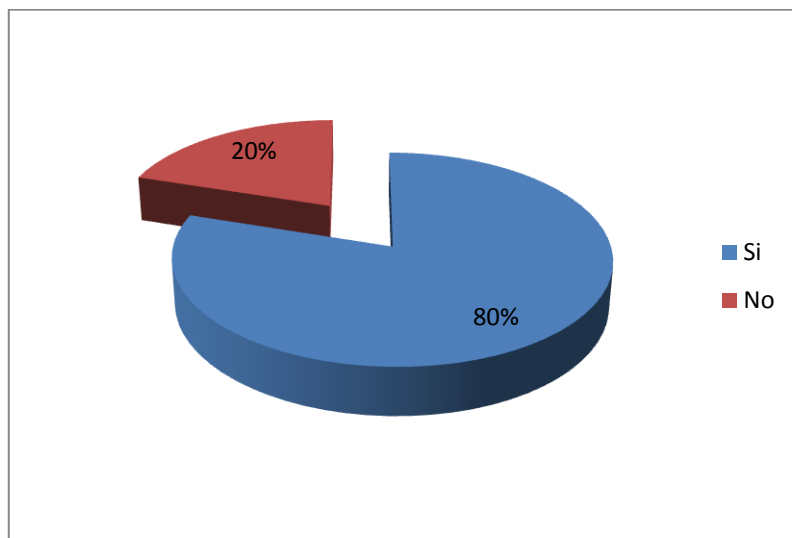
De acuerdo a lo manifestado, el 20% no cree que se necesite una mejora en los procesos de la cartera de clientes, entretanto el 80% si cree que es necesario, sacando como conclusión que los mismos trabajadores de este departamento perciben que es necesario una mejora.

¿Cree Ud. que la mejora ayudará a que la cartera de clientes sea de mejor calidad?

Cuadro N°10

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Gráfico N°16



Elaborado por: Autor

Análisis.

Se nota con claridad que el 80% confía en que si se puede mejorar la calidad de la cartera de clientes, y solo una mínima parte (20%) cree que los resultados no ayudarán a este fin.

3.1.4.2 RESULTADO DE ENTREVISTAS.

Entrevista a Johana Herrera, directora de cartera.

1. ¿Por qué los prefieren los clientes?

Por el servicio que brindamos, el servicio que nosotros brindamos es uno de los más completos a nivel nacional; el servicio que se brinda es una asistencia, por lo que no hay que confundirlo con un servicio exequial, ya que al tomar la asistencia al primer mes que tu estas afiliado uno puede tomar el servicio sin realizar ningún pago adicional

2. ¿Por qué no los prefieren los clientes?

Por la competencia, ya que la competencia ya está establecida varios años en el mercado y la gente prefiere quedarse con lo que ya contrató años atrás.

3. ¿Cuál es la influencia de los clientes internos para la empresa?

De manera positiva, aportando conocimientos a los procesos que se están desarrollando.

4. ¿A quienes consideran actualmente como sus competidores?

Preveer-memorial, armony, seguros del pichincha.

5. ¿Por qué se los considera como competencia?

Porque brindan un servicio similar.

6. ¿Qué órgano regulador controla su actividad?

Superintendencia de Compañías.

7. ¿De acuerdo a la pregunta anterior, esta afecta de alguna manera a su organización?

No.

8. Respecto al entorno interno ¿Cómo analiza el personal actual que tiene la empresa?

Posee un personal muy capaz y preparado.

9. ¿Qué tipos de nuevas tecnologías se han implementado?

El Cash manager, ya que tenemos convenios con algunos bancos como por ejemplo: BGR, Banco Nacional de Fomento, Banco Internacional, Banco de Machala, Interdin, Banco de Guayaquil, Cooperativa 29 de Octubre y la Cooperativa de la Policía Nacional.

10. ¿Poseen una estructura organizacional definida?

No.

11. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa ¿Afecta de alguna manera el no tener una estructura organizacional definida?

Si ya que afecta un poco al logro de objetivos.

12. ¿Poseen dentro de la organización procesos definidos?

No están totalmente definidos.

13. ¿En qué áreas consideraría Ud. que presentan alguna debilidad y por qué?

En el área de cartera ya que nuestra debilidad es encontrar un cliente porque nosotros manejamos mucho lo que son las fuerzas terrestres, y a ellos los están rotando permanentemente por lo que hay ocasiones que se los puede encontrar dentro de la ciudad o sino en lugares remotos como la amazonia o la frontera.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

4.1 HISTORIA DE ASSIS PREV.

Después del gran prestigio y reconocimiento de La Ofrenda como empresa colombiana líder en protección y servicios funerarios con 40 años dedicados al acompañamiento y apoyo a las familias y gracias a la alianza con importantes socios ecuatorianos y con el objetivo de ampliar la red de servicios funerarios en Sur América nace en 2011 ASSIS PREV para ofrecer a todas Los ecuatorianos y suramericanos, protección integral y complementaria para familias y empresas.

ASSIS PREV trae al país la forma más consciente y responsable de evitar los altos costos de un servicio funerario y todas las necesidades inmediatas que presenta un fallecimiento con el apoyo de entidades internacionales como ALPAR, FIAT IFTA, SEGUROS BOLÍVAR, CORIS DEL ECUADOR S.A y los consulados y embajadas de todos los países del continente americano.

ASSIS PREV se encarga de todos los gastos cuando fallece ese miembro de su familia, para que usted y los suyos, puedan estar tranquilos en medio de su dolor sin pagar dinero de más, ya que el beneficio de protección exequial se adquiere con la afiliación y su aporte mensual. (ASSISPREV, 2013)

4.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO.

4.2.1 CLIENTES.

Los clientes actuales que posee la empresa, se encuentran satisfechos con los beneficios que se brindan, ya que consideran que el precio es muy cómodo de acuerdo a la calidad del servicio que se les brinda.

Los beneficios que adquiere el cliente al adquirir el servicio se detallaran a continuación:

Tabla N°3

PLAN SUPERIOR.	PLAN ORO.	PLAN PLATINO.
<ul style="list-style-type: none">- Cofre de metal.- Traslado nacional hasta 250 dólares.- Tanatopraxia.- Formolización.- Velación hasta 24 horas.- Asesoría trámites legales.- Autocarroza.- Servicio religioso.- Servicio de cafetería (tinto, agua, aromática,	<ul style="list-style-type: none">- Cofre de madera lineal.- Traslado nacional hasta 450 dólares.- Tanatopraxia.- Formolización.- Velación hasta 24 horas.- Asesoría trámites legales.- Autocarroza.- Servicio religioso.- Servicio de cafetería (tinto,	<ul style="list-style-type: none">- Cofre de madera.- Traslado nacional hasta 650 dólares.- Tanatopraxia.- Formolización.- Velación hasta 24 horas.- Asesoría trámites legales.- Autocarroza.- Servicio religioso.- Servicio de cafetería (tinto, agua, aromática,

galletas y caramelos) - 2 arreglos florales. - Nicho/bóveda en arrendamiento a nivel nacional hasta por 4 años. - Cremación. - Servicio a nivel nacional.	agua, aromática, galletas y caramelos) - 4 arreglos florales. - Nicho/bóveda en propiedad hasta 2000 dólares. - Cremación. - Cineraria y columbario a perpetuidad. - Servicio a nivel nacional.	galletas y caramelos) - 4 arreglos florales y un cubre ataúd. - Nicho/bóveda en propiedad hasta 4000 dólares. - Cremación. - Cineraria y columbario a perpetuidad - Servicio a nivel nacional.
---	--	---

Fuente: Assis Prev.

Elaborado por: Autor.

Dependiendo de qué paquete sea el solicitado por el cliente, el valor de la inscripción y la mensualidad serán distintos uno del otro. Los usuarios del servicio tendrán todos esos beneficios a partir del primero pago, ya que en el supuesto que al siguiente mes de adquirido su servicio, una de las personas aseguradas en el contrato fallece, éste no deberá hacer ningún pago adicional.

Los vendedores salen a las calles a ofrecer los servicios que brinda la empresa, ya sean a personas o a instituciones para lograr convenios para las afiliaciones de sus empleados. La cartera de clientes está conformada en gran parte con afiliaciones del personal de la fuerza terrestre como lo es la Policía Nacional, por lo que en algunos casos resulta difícil localizar al

cliente, ya que estos, en su mayoría, se encuentran rotando de ciudad en ciudad.

Los clientes se los obtiene a través de convenios, ya sean estos empresariales o por medio de tarjetas de crédito. Entre los empresariales se mantienen convenios con municipios, empresas privadas, FAE, la armada, policía nacional y policía metropolitana. Dependiendo la organización, los cobros se realizan a través de los roles de pagos de los afiliados al servicio, o también se lo realiza por medio de cuentas bancarias.

Por el contrario, algunos clientes potenciales, no los suelen preferir, en su mayoría por la competencia, ya que esta se encuentra ya establecida varios años en el mercado, y la gente, por lo general, prefiere quedarse con lo que ya contrató hace varios años atrás.

4.2.2 COMPETENCIA.

El mercado de las asistencias exequiales es amplio, ya que existen diversas empresas que brindan el servicio exequial, así como también existen otras las cuales solo brindan una asistencia; es decir, las que brindan el servicio exequial tienen contacto físico con el cadáver, realizan procedimientos de maquillaje, limpieza, vestimenta etc. en sus propias instalaciones; mientras que las que brindan una asistencia no mantienen ningún contacto con el cadáver, solo se encargan de la coordinación y logística. En el mercado ecuatoriano existen varias empresas que brindan algunos de los servicios que ofrece AssisPrev,

La competencia es un factor importante al cual debemos considerar, al ser una economía de libre mercado, la competencia beneficia a las propias empresas, ya que para lograr un mejor posicionamiento en el mercado, éstas deben exigirse en mejorar sus productos y servicios que brindan con

respecto a la de sus competidores, obteniéndose así una mejor calidad de los productos y servicio que se ofertan en el mercado. Actualmente se considera como competencia directa a las empresas:

- Preveer – Memorial.
- Armony.
- Seguros del Pichincha.

Se los considera su competencia directa, ya que ellos brindan un servicio similar al que se brinda en la empresa AssisPrev, así como también cubren las mismas necesidades y pueden ofrecer un nivel similar de satisfacción al cliente.

4.2.3 ORGANISMOS DE CONTROL.

Los organismos de control son aquellos que regulan nuestra actividad comercial entre ellos están:

Superintendencia de Compañías: es una institución que controla, vigila y promueve el mercado de valores y el sector societario mediante sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial en el país (Superintendencia de Compañías, 2009)

Ministerio de Trabajo: esta institución es la que ejerce la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público (Ministerio de Relaciones Laborales, 2009)

SRI (Servicio de Rentas Internas): el Servicio de Rentas Internas busca ser una organización sustentada en los principios de justicia, equidad y absoluta neutralidad política, fundamentales para su relación con el contribuyente,

pero también con quienes aspiran, en ejercicio de su legítimo derecho, a ocupar una posición en la entidad. Estos principios asignan imparcialidad a la Administración Tributaria e independencia para definir sus políticas y estrategias de gestión y han permitido se maneje con equilibrio, transparencia y firmeza en la toma de decisiones. Guiarse bajo estos principios, le garantiza la aplicación confiable y transparente de las políticas y legislación tributaria (SRI, 2008)

4.3 DIAGNÓSTICO INTERNO.

Para realizar un diagnóstico interno adecuado es necesario tomar en consideración todos los aspectos que repercutan, tanto de manera positiva, como negativa dentro de la organización; ya que con su análisis, más adelante podremos tomar decisiones que ayuden con la solución del problema de investigación.

La empresa no cuenta con una misión, visión y objetivos corporativos; y actualmente la empresa tampoco cuenta con un organigrama definido, por lo que no existe una distribución exacta por departamentos, ya que cada persona cumple con la función determinada de cada puesto. La empresa no lleva su propia contabilidad, para esta función tienen contratada una empresa que les brinda este servicio.

4.3.1 CUENTAS POR COBRAR.

Siendo este un rubro muy importante dentro de cualquier empresa, el análisis de esta cuenta se lo debería realizar periódicamente, ya que el mal manejo podría conllevar a problemas graves dentro de la organización.

En la actualidad la empresa no cuenta con ningún tipo de indicador financiero que ayude al análisis de esta cuenta. Entre los problemas que se

presentan en los débitos bancarios, suceden por distintos motivos, como por ejemplo cuando los asesores de ventas al realizar los contratos, no toman bien los números de cuentas; o cuando el cliente no proporciona el número de cuenta que maneja periódicamente; o cuando el cliente no dispone de fondos en su cuenta.

4.3.2 ANÁLISIS FODA.

<p>Fortalezas.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Personal capacitado en ventas de servicios exequiales, y muy emprendedor.2. Se tiene respaldo empresarial internacional muy importante con La Ofrenda.3. Convenios con bancos (cash management).	<p>Oportunidades.</p> <ol style="list-style-type: none">1. El mercado de servicio exequial está en crecimiento.2. Es una de los servicios más completos a nivel nacional.3. Convenios con salas de velación y campos santos.
<p>Debilidades.</p> <ol style="list-style-type: none">1. No posee una clara estructura organizacional.2. No están definidos claramente los procesos organizacionales.3. No hay un sistema de control de gestión.	<p>Amenazas.</p> <ol style="list-style-type: none">1. La competencia ya establecida por varios años.2. Los clientes prefieren lo contratado años atrás.3. Reencontrar clientes que se muevan permanentemente por el país.

4.3.2.1 Matriz Estratégica FODA.

En la matriz FODA se plasmará las combinaciones de estrategias que den las posibles soluciones a los problemas presentados, basados en la situación actual de la empresa.

	<p>Fortalezas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado en ventas de servicios exequiales, y muy emprendedor. 2. Se tiene respaldo empresarial internacional muy importante con La Ofrenda. 3. Convenios con bancos (cash management). 	<p>Debilidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No posee una clara estructura organizacional. 2. No están claramente definidos los procesos organizacionales . 3. No hay un sistema de control de gestión.
<p>Oportunidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El mercado de servicio exequial está en crecimiento. 2. Es una de los servicios más completos a nivel nacional. 3. Convenios con salas de velación y campos santos. 	<p>FO</p> <p>Fortalecer convenios existentes y promover nuevos convenios que maximicen los resultados.</p>	<p>DO</p> <p>Definir estructuras y procesos para mejorar la competitividad de la empresa en el mercado creciente.</p>
<p>Amenazas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia 	<p>FA</p> <p>Implementar nuevas</p>	<p>DA.</p> <p>Mejorar la productividad</p>

ya establecida por varios años.	estrategias de marketing que den a conocer el excelente servicio que se brinda a nivel nacional.	de la organización mediante alianzas estratégicas, ya sea estas con entidades financieras o empresas que deseen afiliar a su nómina, y por ende ayuden a la comercialización del servicio que se presta.
2. Los clientes prefieren lo contratado años atrás.		
3. Reencontrar clientes que se muevan permanentemente por el país.		

4.3.3 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE CARTERA.

El departamento de cartera de la empresa AssisPrev se encuentra actualmente a cargo de la Ingeniera Johana Herrera; los procesos en este departamento no se encuentran claramente establecidos por lo cual las funciones que se realizan en esta área se las maneja en su gran totalidad de manera empírica.

En este departamento se maneja tanto el análisis de la información de los clientes nuevos, actuales y potenciales que dispone la empresa, así como también se verifica el estado de los créditos y como marcha la realización de los cobros mediante los convenios que se mantiene con diferentes instituciones financieras, y con algunas instituciones públicas y privadas con las que también se labora.

Continuando con el análisis, el departamento trata de manejar un proceso para cada tipo de convenio de cobro que se tiene con el cliente (es decir se maneja un proceso para aquellos que se les realiza el débito a través de sus

cuentas de ahorros bancarias, otro proceso para aquellos que se los hace a través de sus tarjetas de créditos personales y otro diferente que se les lleva a cabo directamente desde sus roles de pagos), pero en la práctica se maneja todo como un solo proceso general, cuando lo óptimo sería que cada proceso se maneje independientemente. Uno de los errores para q se produzca esta tergiversación es que al existir actividades semejantes en cada uno de los procesos, el empleado confunde esta semejanza y no sigue con un orden establecido ni diferenciado, dando como resultado que se maneje todo unificadamente.

Estos procesos actualmente no cuentan con un inicio y un fin claramente identificables, por lo que definirlos debe ser una de las prioridades; el delimitarlos por medio de un diagrama de flujo ayudara a que se favorezca la comprensión del proceso, permitirá identificar problemas futuros y también las oportunidades de mejora del proceso, se identificaran y eliminaran duplicidad de funciones y cuellos de botella, ayudará a la capacitación de nuevos empleados por lo que es bastante sencillo y de fácil comprensión.

Al no contar la empresa con un diagrama de flujos, a continuación describiremos un poco que actividades realiza el Departamento de Cartera:

- Recibe e ingresa información de los nuevos contratos.
- Realiza facturación.
- Corre vigencias y realiza anulaciones de personas que no se les pudo procesar cobros.
- Realiza llamadas a personas que no se les hizo efectivos los cobros.
- Revisa cobros procesados y no procesados.
- Envía información concerniente a cobros y valores pendientes a empresas e instituciones con los que se mantiene convenio.

Con respecto a esta información de las actividades que se realizan en el departamento de cartera se constató una duplicidad de función en la actividad “Realiza llamadas a personas que no se les hizo efectivos los cobros”; ya que el área de Tele mercadeo también suele realizar esta función. El problema ocurre cuando al momento de realizar las llamadas telefónicas, si el área de Tele mercadeo se encuentra con sobrecarga de trabajo, el departamento de cartera se encarga de ésta y al no existir un cruce de información adecuada, ambas áreas terminan realizando la misma actividad.

Respecto al servicio post-venta, se comunican con los clientes cuando existe algún problema con el cobro del servicio; sin embargo no se realizan llamadas para constatar la satisfacción del cliente respecto al servicio que adquirió, ni tampoco para dar a conocer de algún nuevo servicio que la empresa este ofertando, por lo que preocuparse por la fidelización del cliente y lograr aumentar la cartera de clientes debe establecérselo dentro de los procesos.

4.3.4 DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS.

La elaboración de la descripción de problemas se lo tomará como una referencia de punto de partida, donde se detallará los inconvenientes que pudimos apreciar en la etapa de análisis de los procesos de cartera.

A partir de esto se empezará a plantear una propuesta de mejora que beneficie a la superación de obstáculos, que no se repitan las fallas

existentes, que no existan duplicidad de funciones y mejorar el trabajo en conjunto.

A continuación se presenta la descripción de problemas:

Tabla N°4

Descripción de problemas.
1. Los procesos no se encuentran bien establecidos.
2. No hay delimitación de los procesos.
3. Los procesos no cuentan con un inicio y un fin claramente identificables.
4. No existen indicadores de control.
5. No existe un diagrama de flujos que facilite la comprensión del proceso.
6. Dificultad para reencontrar los clientes.
7. Débil base de datos de clientes.

Elaborado por: Autor.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.

5.1 Manual de procedimientos.

Este documento servirá como instrumento de apoyo para que exista coordinación en la ejecución del servicio, lo cual nos ayudará a registrar y transmitir de forma ordenada la secuencia de las actividades.

5.1.1 OBJETIVO.

Brindar un servicio de calidad, eficiente y eficaz a través del trabajo conjunto del departamento de cartera, que con lleve a la optimización de tiempo y recurso.

5.1.2 ALCANCE.

La investigación está orientada para la organización y estandarización de las actividades que se llevan a cabo en el departamento de cartera de la empresa Assis Prev.

Su vigencia será desde el día de puesta en marcha, hasta el día en que se presenten cambios significativos dentro del departamento.

5.1.3 RESPONSABLE.


Departamento de Cartera.

5.1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

A continuación se detallará la descripción de los procesos por medio de:


- Cuentas Bancarias.
- Tarjetas de crédito.
- Roles de pago.

5.1.4.1 Descripción del proceso por cuentas bancarias.

		<p>Elaborado por: Carlos Cuesta.</p> <p>Aprobado por: Gerencia General.</p> <p>Fecha: 20/02/2014 Código: DC-001</p>
N°	Responsable.	Actividad.
1.	Vendedor.	Va en busca de clientes, ofrece el servicio.
2.	Vendedor.	Si el cliente está interesado en el servicio, se realiza la respectiva firma de contrato, si el cliente no está interesado en el servicio aquí termina el proceso.
3.	Vendedor.	Lleva contratos firmados a la oficina.
4.	Departamento de cartera.	Ingresa información. Escanea contratos. Sube al sistema.
5.	Departamento de cartera.	Realiza facturación de lo establecido en el contrato.
6.	Departamento de cartera.	Se saca el listado de los clientes agrupados por bancos con los que se mantienen convenios.
7.	Departamento de cartera.	Sube listado de los clientes a las plataformas de los bancos con los que se mantienen convenios.
8.	Departamento de cartera.	Empieza proceso de 15 días de cobro. Realiza revisión de estados enviados por los bancos.
9.	Área de tele mercadeo.	A los clientes que no disponen de fondos en sus cuentas se les realiza una llamada para recordarles que deben mantener dinero en su cuenta para el débito respectivo.
10.	Bancos	Envía informes de débitos realizados en sus respectivas plataformas.


11.	Departamento de cartera.	<p>Si no se pudo hacer el cobro se dispone de un lapso de 5 días en la cual se hace:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Correr vigencias (es decir se le pasa el cobro al siguiente mes). - Se realiza anulaciones (es decir las exclusiones de las personas que han solicitado suspender el servicio).
12.	Departamento de cartera.	Concilia cartera de clientes.

5.1.4.2 Descripción del proceso por tarjetas de crédito.

		<p>Elaborado por: Carlos Cuesta.</p> <p>Aprobado por: Gerencia General.</p> <p>Fecha: 20/02/2014 Código: DC-002</p>
N°	Responsable.	Actividad.
1.	Vendedor.	Va en busca de clientes, ofrece el servicio.
2.	Vendedor.	Si el cliente está interesado en el servicio, se realiza la respectiva firma de contrato, la autorización de débito, el Boucher, y la orden de cargo recurrente (autorización para renovación de débitos indefinidamente); si el cliente no está interesado en el servicio aquí termina el proceso.
3.	Vendedor.	Lleva contratos firmados a la oficina.
4.	Departamento de cartera.	Ingresa información. Escanea contratos. Sube al sistema.
5.	Departamento de cartera.	Realiza facturación de lo establecido en el contrato.
6.	Departamento de cartera	Ingresa y se sube información a los sistemas FTP (Dinners, Visa y MasterCard) y Win SCP (American Express, Visa y MasterCard).
7.	Bancos	Procesan información y responden a la empresa los cobros realizados.
8.	Departamento de cartera.	Se realiza llamadas a las personas que no se les pudieron realizar los cobros, avisando que disponen del servicio pero que no lo tienen activo por no tener capacidad de pago en su tarjeta de crédito.

9.	Departamento de cartera	Si existe un proceso de tarjetas de crédito caducadas, se confirma con el cliente el nuevo número de tarjeta para enviar los cobros mediante esta nueva tarjeta, si el cliente no confirma ésta será anulado por no poder realizarse el recaudo.
10.	Departamento de cartera.	Concilia cartera de clientes.

5.1.4.3 Descripción del proceso por roles de pago.

		Elaborado por: Carlos Cuesta. Aprobado por: Gerencia General. Fecha: 20/02/2014 Código: DC-003
N°	Responsable.	Actividad.
1.	Vendedor.	Va en busca de clientes, ofrece el servicio.
2.	Vendedor.	Si el cliente está interesado en el servicio, se realiza la respectiva firma de contrato, si el cliente no está interesado en el servicio aquí termina el proceso.
3.	Vendedor.	Lleva contratos firmados a la oficina.
4.	Departamento de cartera.	Ingresa información. Escanea contratos. Sube al sistema.
5.	Departamento de cartera.	Realiza facturación de lo establecido en el contrato.
6.	Departamento de cartera	Realiza listado de las personas y envía a las empresas.
7.	Departamento de	Se llama a las empresas afiliadas para indicar

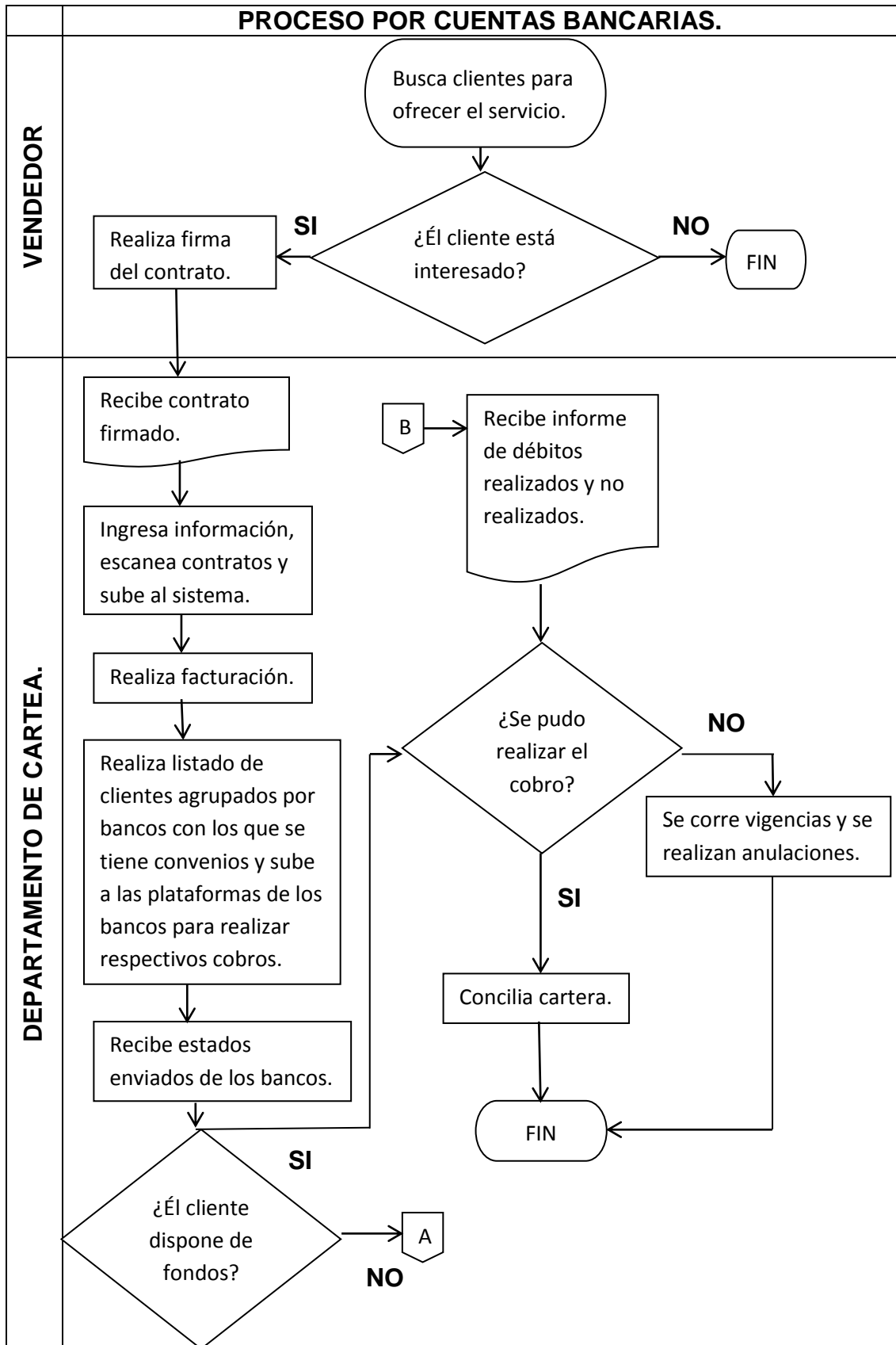
	cartera.	que cosas pueden estar pendientes o para recordar que se pongan al día en sus pagos.
8.	Empresas afiliadas.	Envían lista con los respectivos pagos efectuados.
9.	Departamento de cartera.	Concilia cartera de clientes.

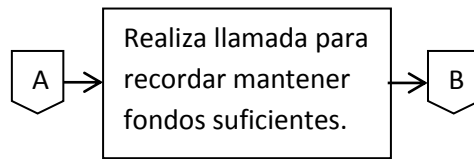
5.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS.

Una vez terminado la descripción de los procesos, el siguiente paso consiste en la diagramación del mismo, esto favorecerá a que se tenga una mayor comprensión ya que al ser representado gráficamente, se puede visualizar fácilmente la secuencia de las actividades.

5.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO POR CUENTAS BANCARIAS.

A continuación se presenta el diagrama de flujo que se elaboró basado en la descripción del proceso que se realizó en el punto anterior. En este se detalla como comienza y termina el proceso de cobro que realiza este departamento a los clientes que se les debe realizar el débito a través de sus cuentas bancarias. En este gráfico también podemos apreciar a los involucrados en el proceso.



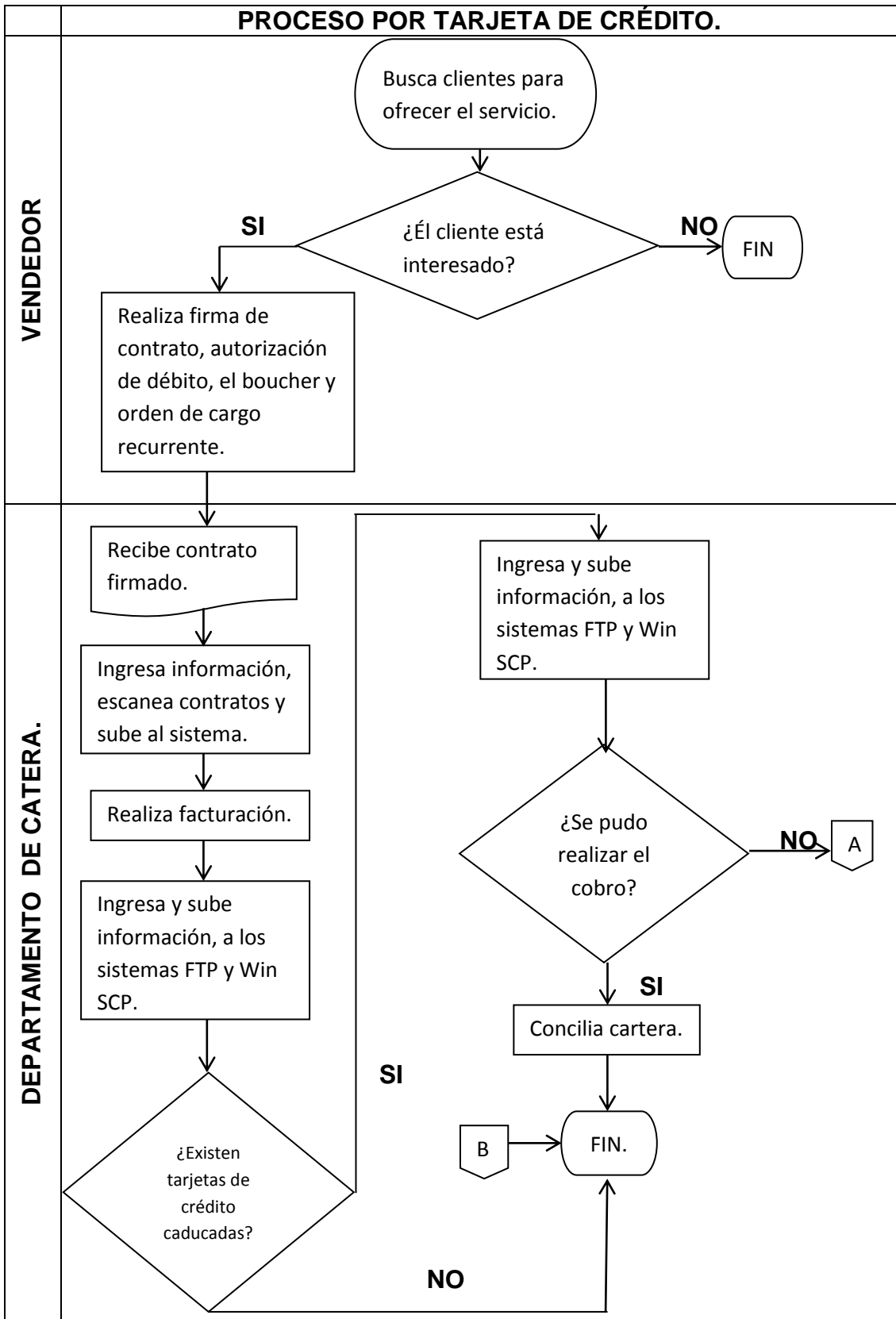


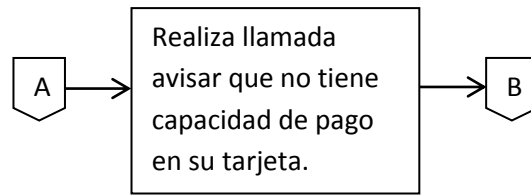
Políticas de procedimientos.

- Toda llamada ingresada deberá ser grabada con el fin de salvaguardar los intereses de la empresa, debido algún inconveniente futuro, este proceso se le dará a conocer al cliente al empezar la llamada.
- Los contratos que se encuentren mal llenados, con tachones y que no contengan letras legibles, no se ingresarán al sistema y por ende no se realizará la debida facturación.
- Archivar los documentos inmediatamente luego de efectuarse los cobros.
- La corrida de vigencia y las anulaciones se realizarán hasta máximo los primeros 5 días después del día de cobro.
- Cada que ingresan nuevos contratos debe conciliar la cartera apenas finaliza el proceso.

5.2.2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO POR TARJETAS DE CRÉDITO.

A continuación se presenta el diagrama de flujo que se elaboró basado en la descripción del proceso que se realizó en el punto anterior. En este se detalla como comienza y termina el proceso de cobro que realiza este departamento a los clientes que proporcionaron como fuente de pago sus tarjetas de crédito. En el gráfico también se puede apreciar a los involucrados en el proceso.



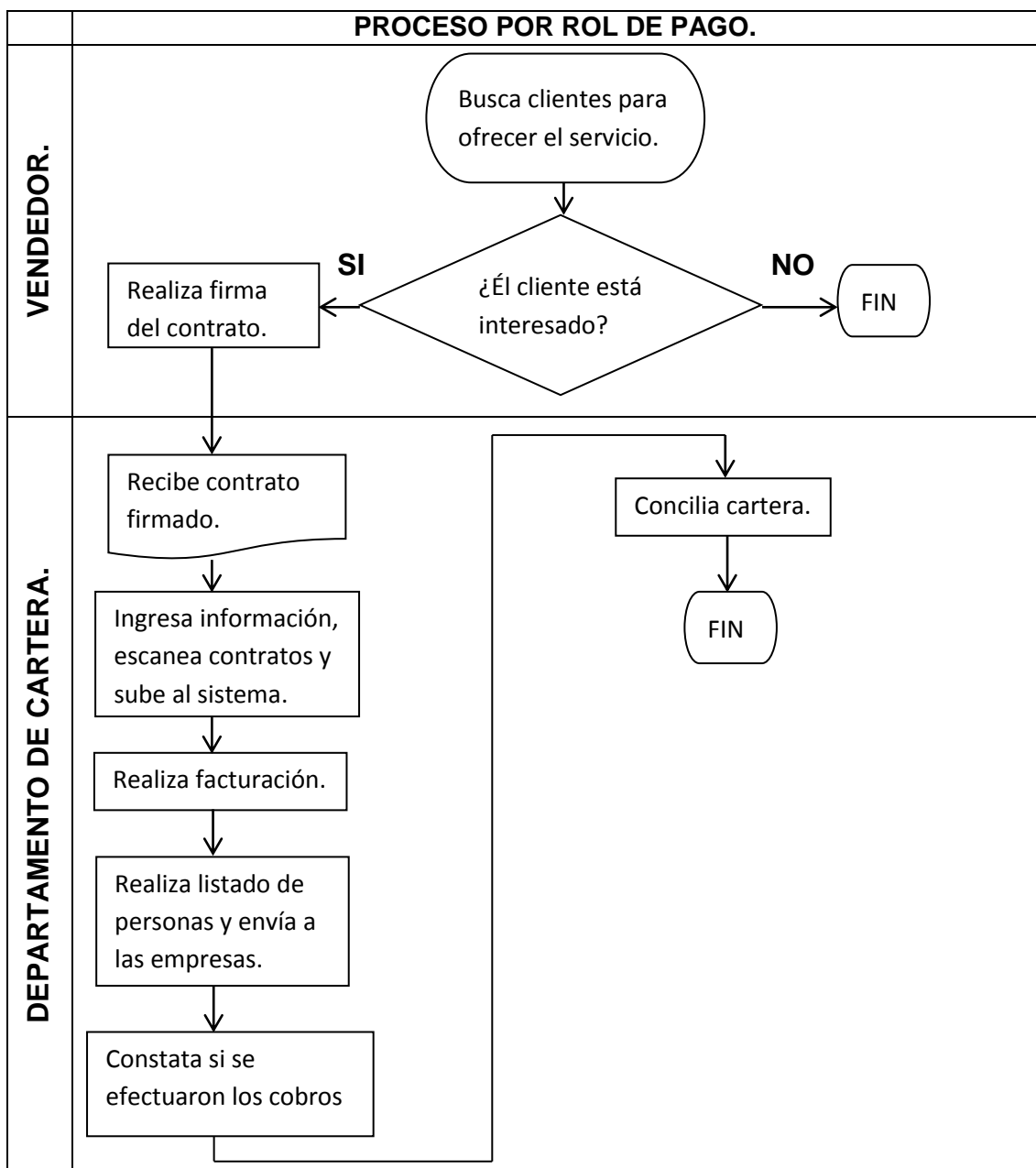


Políticas de procedimientos.

- Al existir tarjetas de créditos caducadas se realizará llamada al cliente para solicitar el nuevo número de tarjeta, si no se logra confirmar el nuevo número de tarjeta esta será anulada.
- La información que se suba a los sistemas FTP y Win SCP para realizar los cobros, se podrá enviar hasta los primeros 20 días de cada mes.
- Cada que ingresan nuevos contratos debe conciliar la cartera apenas finaliza el proceso.

5.2.3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO POR ROLES DE PAGO.

A continuación se presenta el diagrama de flujo que se elaboró basado en la descripción del proceso que se realizó en el punto anterior. Este gráfico refleja como es el proceso de cobro aquellas personas afiliadas a las cuales, se les realiza el débito a través de sus roles de pago debido a los convenios realizados con las instituciones donde laboran.



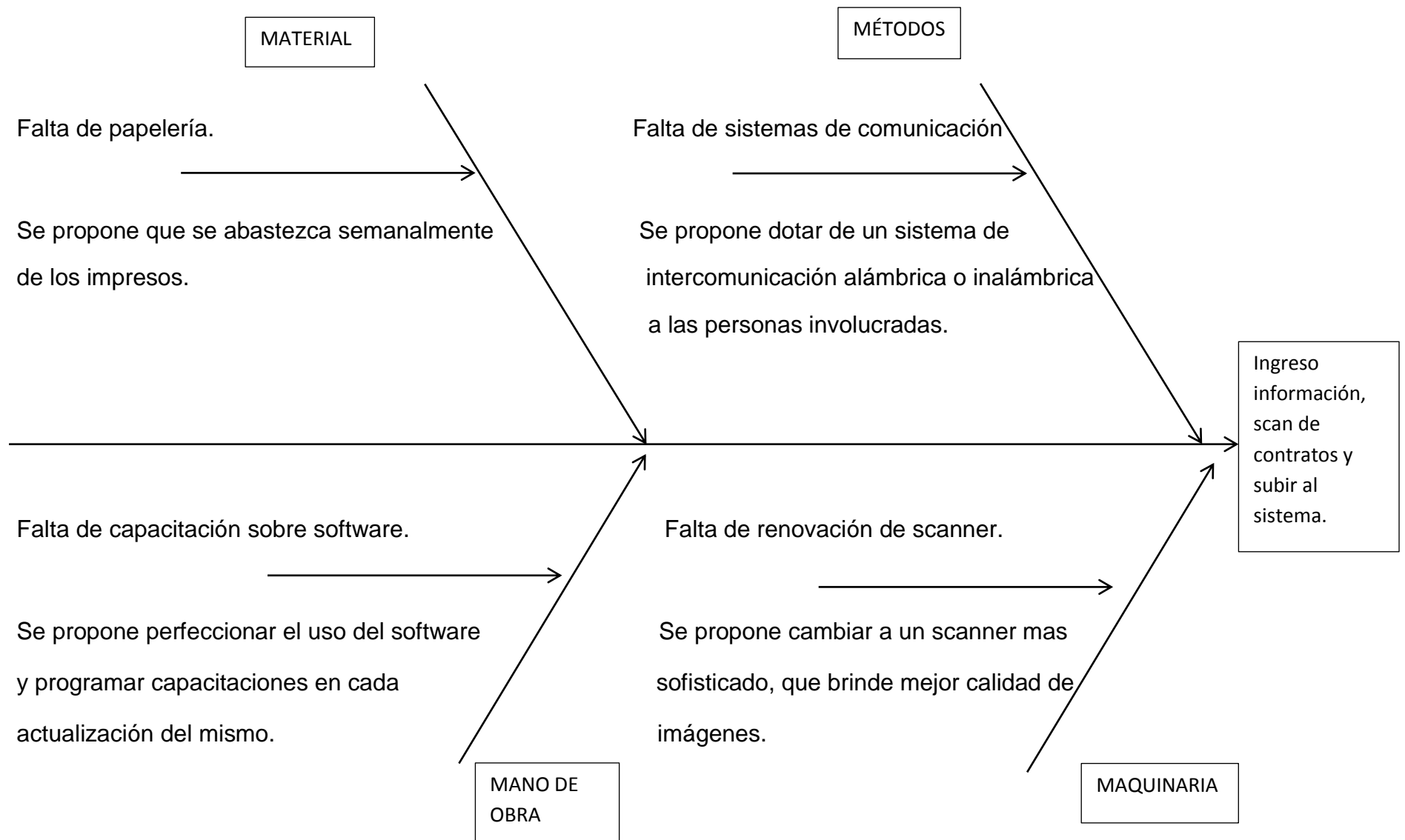
Políticas de procedimientos.

- Se pedirá una constancia a las empresas de que hayan recibido las listas de sus trabajadores afiliados.
- Se realizará llamadas a las empresas en la última semana laboral de cada mes para recordar valores pendientes o pagos que aún no se hubiese realizado.
- Cada que ingresan nuevos contratos debe conciliar la cartera apenas finaliza el proceso.

5.3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PUNTOS DÉBILES DE LOS PROCESOS.

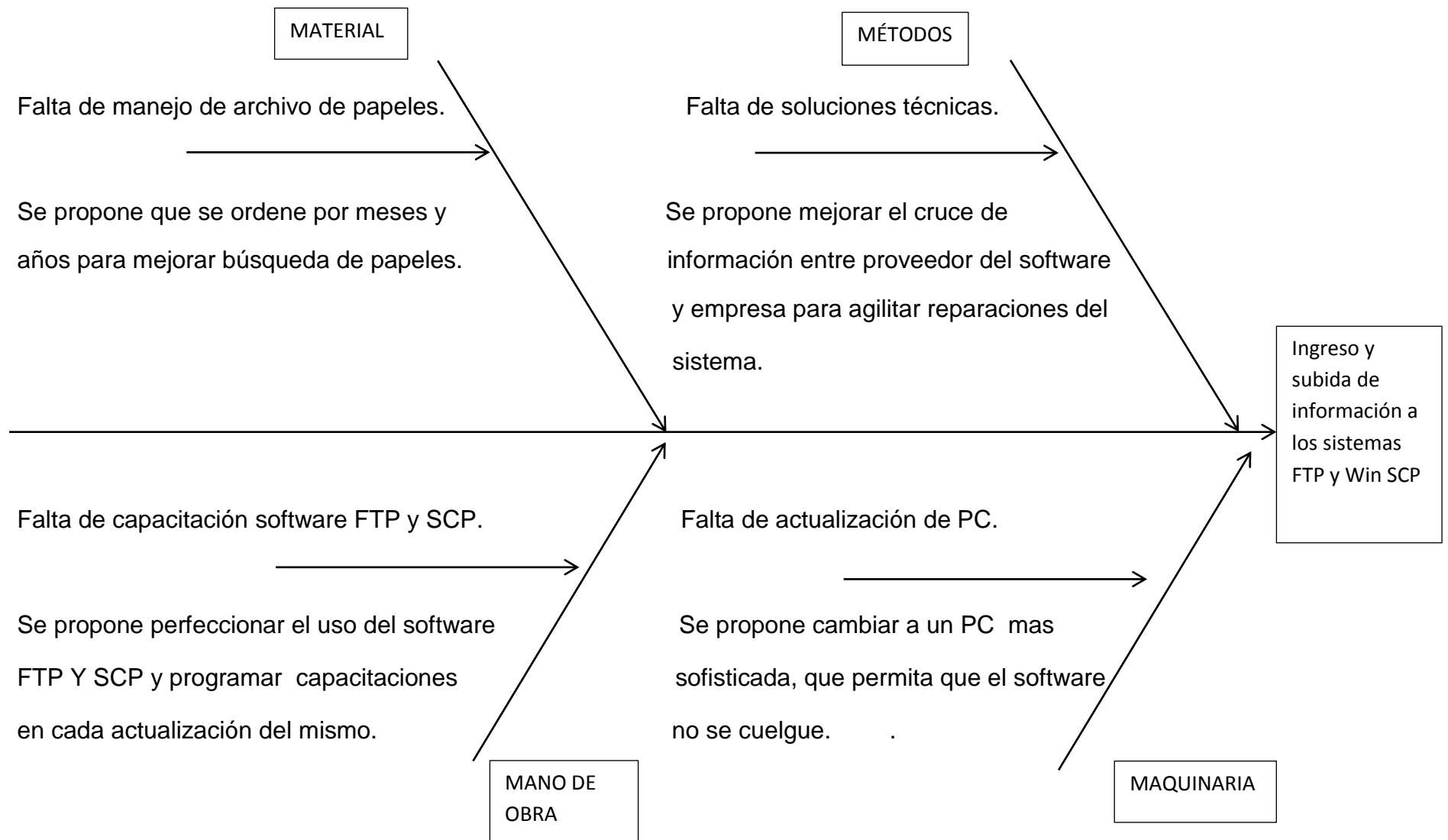
5.3.1 PROCESO POR CUENTAS BANCARIAS.

Se pudo constar como un punto débil en este proceso, la actividad que involucra el ingreso de información, scan de contratos y la subida al sistema, debido a diversos factores que se analizarán a continuación por medio de un Diagrama de Causa y Efecto.



5.3.2 PROCESO POR TARJETAS DE CRÉDITO.

En este proceso se pudo identificar como uno de los puntos débiles el ingreso y subida de información a los sistemas FTP y Win SCP, esto producido fundamentalmente por la antigüedad de sus equipos informáticos. Seguidamente se analizará como en el punto anterior por medio de un Diagrama de Causa y Efecto.



5.4 RESUMEN DE PROBLEMAS Y SUS POSIBLES SOLUCIONES.

A continuación se presentan problemas detectados en las diferentes etapas de la investigación.

Tabla N°5

PROBLEMAS IDENTIFICADOS	POSIBLES CAUSAS	POSIBLES SOLUCIONES
Los procesos no se encuentran bien establecidos.	Se da porque la empresa al manejarse en gran medida empíricamente, ha establecido los procesos superficialmente.	Se propone realizar un levantamiento de procesos general dentro de toda la organización, para realizar una reestructuración total en la cual se definirán de mejor manera los procesos no solo del departamento de cartera, sino de toda la empresa.
No hay delimitación de los procesos.	Al haber sido establecidos superficialmente, los empleados no diferencian un proceso del otro por lo que, al no existir delimitación lo hacen todo unificadamente.	Se propone que con la elaboración del diagrama de flujos ya no existirán estos problemas, ya que constará cada proceso con su respectivo gráfico.

<p>Los procesos no cuentan con un inicio y un fin claramente identificables.</p>	<p>Esto se da porque al no disponer de un diagrama de flujo, los trabajadores no disponen de esta guía visual para su identificación.</p>	<p>Con la elaboración del diagrama de flujos, el inicio y el fin en cada uno de los procesos será evidente, con lo que cada proceso podrá funcionar eficientemente y medirse desde su punto de partida hasta la finalización de este.</p>
<p>No existen indicadores de control.</p>	<p>No se manejaban ningún tipo de indicadores, recién se va a empezar el uso de indicadores planteado por la Gerencia General.</p>	<p>Se propone establecer indicadores estratégicos tomando en cuenta factores claves de éxito para poder determinar si se está cumpliendo con los objetivos.</p>
<p>No existe un diagrama de flujos que facilite la comprensión del proceso.</p>	<p>Esto se da porque las actividades solo se encontraban detalladas dentro de un manual de procedimientos.</p>	<p>Con la información que se dispone en el manual de procedimientos se puede partir con la elaboración del diagrama, esto facilitará a los empleados o a cualquier persona a entender claramente los procesos.</p>
<p>Dificultad para reencontrar los clientes.</p>	<p>Esto ocurre ya que al trabajar con gran parte de personas de las</p>	<p>Solicitar información más detallada, solicitar información de</p>

	<p>fuerzas terrestres, la rotación que tienen ellos por todo el país dificulta su localización. Esto sucede con aquellas que los cobros se les realiza por medio de tarjetas de crédito y cuentas bancarias.</p>	<p>contactos de los familiares más cercanos, en casos de personas que rotan constantemente por el país se les debe realizar llamadas periódicas, pueden ser estas cada mes para evitar así una pérdida de contacto con el cliente.</p>
<p>Débil base de datos de clientes.</p>	<p>Esto sucede ya que no se solicita la suficiente información del cliente, porque lo que trabajar con la información que se posee dificulta las funciones del personal.</p>	<p>Se propone realizar planes de actualización periódicas de la información de los clientes, y tratar de solicitar información más detallada de cada una de las personas a las que se le va a brindar el servicio, incluyendo la del resto de personas que constan como beneficiarias dentro de los contratos.</p>

Elaborado por: Autor

5.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.

5.5.1 VENTAJAS.

- Optimiza tiempos y recursos.
- Elimina la duplicidad de funciones.
- Con la diagramación del proceso se identifica situaciones negativas dentro del mismo.
- El cliente recibe servicios adecuados, eficientes y de calidad.

5.5.2 DESVENTAJAS.

- El mejoramiento de procesos en el área de cartera, ocasiona que también se concreten mejoras en otras áreas de la organización que influyen directa o indirectamente con los objetivos trazados del área en mención.
- Se podrían limitar las responsabilidades.
- El empleado o el equipo de trabajo se pueden limitar en sus funciones y no hacer más allá de lo que les compete.

5.6 POLÍTICAS PARA LA CARTERA DE CLIENTES.

A continuación se detallan las políticas que permitan controlar y evitar situaciones que atenten a la consecución de los objetivos de esta propuesta.

- Se considerará una cuenta en mora, cuando no se haya realizado el pago en la fecha estipulada en el contrato.
- Se mantendrá en constante observación los cobros que se han ido venciendo, con la finalidad de que se empiece a realizar por parte de la empresa, un cobro personalizado, antes de proceder a la anulación del servicio por falta de pago.
- Se realizará estudios crediticios a los clientes nuevos, en especial con aquellos que se hagan convenios a través de tarjeta de crédito, verificando la disponibilidad del cupo de su tarjeta.
- Se conciliará la cartera de clientes inmediatamente al finalizar cada proceso de cobro.
- Se deberá actualizar datos de los clientes que conforman la cartera mínimo una vez al año.

5.7 INDICADORES DE GESTIÓN.

Son los medios o instrumentos que se usarán para verificar en qué medida se están concretando los objetivos trazados; servirán como alerta para detectar oportunamente cualquier desviación o problema que este surgiendo dentro de los procesos de cartera establecidos, y tomar así los debidos correctivos con la facilidad que nos brinda el poder detectar exactamente en qué rubro se está fallando.

Con estos indicadores se puede medir que desempeño están teniendo los trabajadores involucrados en las actividades de cartera, por lo que se podrán plantear incentivos en base a cumplimiento de objetivos por resultados obtenidos.

Será indispensable medir, ya que así podremos controlar, dirigir y por ende mejorar, caso contrario las mejoras no se verán reflejadas en el momento que toque evaluar las metas trazadas. Se requiere se estandarice y se formalice mediante un manual de indicadores de gestión.

A continuación se muestra los indicadores de gestión que se propone para identificar posibles problemas u oportunidades que se lleguen a presentar.

Tabla N°6

N°	Nombre del indicador.	Fórmula	Explicación
1	Medidor de ventas	$(\text{ventas concretadas} / \text{visitas programadas}) * 100$	Mide la eficiencia en las ventas de parte de los vendedores. Estos valores serán comparados con los estándares que se encontrarán dentro del manual de indicadores. El indicador es medido porcentualmente.
2	Reencontrar el cliente.	$(\# \text{ de casos resueltos} / \# \text{ de casos presentados}) * 100$	Mide cuantos clientes se pudo localizar de aquellos con los que se presenta problemas de donde hallarlos. Comparando con el valor estándar establecido por la Gerente General en conjunto con el responsable del área de cartera, se determinará que correctivos tomar en caso de no encontrarse una mejora. El indicador es medido porcentualmente.
3	Convenios con instituciones.	$(\# \text{ de convenios aceptados} / \# \text{ de convenios gestionados}) * 100$	Mide la eficacia para lograr convenios. El indicador es medido porcentualmente.

4	Nivel de cobro.	(# de cobros realizados mes / # de cobros programados mes)*100	Mide como marcha las cobranzas. El indicador es medido porcentualmente.
5	Eficacia en el proceso de cuentas bancarias.	(# de cobros por cuentas bancarias procesadas / total de cobros por cuentas bancarias por procesar)*100	Mide eficacia de los cobros realizados a través de cuentas bancarias. El indicador es medido porcentualmente
6	Eficacia en el proceso de tarjetas de crédito.	(# de cobros por tarjetas de crédito procesadas / total de cobros por tarjetas de crédito por procesar)*100	Mide eficacia de los cobros realizados a través de tarjetas de crédito. El indicador es medido porcentualmente
7	Eficacia en el proceso de roles de pagos.	(# de cobros por roles de pago procesadas / total de cobros por roles de pago por procesar)*100	Mide eficacia de los cobros realizados a través de roles de pago. El indicador es medido porcentualmente

Elaborado por: Autor.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 CONCLUSIONES.

- Uno de los problemas más graves que se pudo identificar dentro de los procesos de cartera es que los procesos no se encuentran claramente definidos ni delimitados.

- Los procesos de cartera no contenían ninguna delimitación, lo que ocasionaba que en este departamento se maneje todo por sentido común y empíricamente, aparte de realizarse todo unificadamente como un gran proceso, lo cual era una desventaja ya que no se podían limitar responsabilidades.

- No existe un diagrama de flujo de los procesos de cartera, lo que produce que las personas implicadas en los procesos confundan actividades y no sigan el orden programado de cada una de ellas.

- En el análisis de la situación actual se pudo constatar que la empresa no maneja ningún tipo de indicador de gestión, por lo que se dificulta medir el desempeño de la organización respecto a sus metas, objetivos y responsabilidades.

6.2 RECOMENDACIONES.

- Definir los procesos en el departamento de cartera y proporcionarles a los empleados los nuevos procesos mejorados para que tengan conocimiento de las nuevas actividades y procedimientos.
- Diferenciar los procesos dentro del departamento de cartera, basándose en la diagramación de los procesos para que cada proceso se lo realice independientemente y, poder así, eliminar duplicidad de funciones y confusiones que puedan existir en los trabajadores.
- Dar a conocer el diagrama de flujos de los procesos de cartera a los trabajadores con sus nuevas asignaciones y actividades, beneficiará que los empleados tengan un mayor conocimiento sobre las funciones de su puesto, lo que optimizará tiempo en la ejecución de su trabajo.
- Se debe implementar los indicadores de gestión desarrollados en la propuesta de mejoramiento, esto ayudará a controlar y medir desempeños que contribuyan a una mejora en aquellos en los que no se reflejan resultados positivos.

BIBLIOGRAFÍA.

Ander-Egg, E. (2000). *Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.

Anónimo. (04 de 03 de 2011). *Administración por procesos*. Recuperado el 10 de 12 de 2013, de galeon.com: <http://galeon.com/alfacorp/Producto2/tema8/admindeprocesos.html>

ASSISPREV. (08 de 02 de 2013). *ASSIS PREV*. Obtenido de <http://www.assisprev.com.ec/quienes-somos/>

Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. A., Carrasco Perez, R., Rivas Zapata, M. A., & Tejedor Panchón, F. (2007). *Guía para una gestión basada en procesos*. España.

Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: PEARSON.

Chiavenato, I. (2009). *Administración - Proceso Administrativo*. Bogotá: McGraw-Hill.

Compañías, S. d. (25 de 06 de 2009). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

Ettinger, R., & Golieb, D. (1990). *Créditos y cobranzas. Guía estándar para dar crédito a la administración hasta la fecha*. México: Ed Continental.

ExcelenciaEmpresarial.com. (30 de 08 de 2010). *Excelencia Empresarial*. Obtenido de http://www.excelencia-empresarial.com/Gestion_procesos.htm

Foda, M. (08 de 07 de 2011). *Matriz Foda*. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>

- Harrington, H. J. (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. SantaFé de Bogota.: McGraw-Hill..
- Horne, J. C., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Jaime, B. S. (2007). *Guía para una Gestión basada en procesos* . España: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Laborales, M. d. (25 de 06 de 2009). *Ministerio de Relaciones Laborales*. Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Morales, Y. (02 de 10 de 2009). *Oocities.org*. Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <http://www.oocities.org/es/amalso/petd/preguntas.htm>
- Perez Fernández, J. A. (2012). *Gestión por Procesos* (Quinta ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Romero., J. D. (06 de 08 de 2005). *GestioPolis*. Recuperado el 18 de 02 de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/glosamini.htm>
- Rosero, L. (2008). *Administración Gerencial*. Ecuador: CODEU.
- Sanchez, H. (05 de 06 de 2012). *Cartera de Clientes*. Recuperado el 15 de 11 de 2013, de Axesor Marketing Intelligence: <http://marketing-intelligence.axesor.es/glosario/cartera-clientes>
- Sanz, C. (21 de 06 de 2013). *Cartera de Clientes*. Recuperado el 29 de 11 de 2013, de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/149099133/Cartera-de-Clientes>
- SRI. (14 de 06 de 2008). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67>