

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS

**LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN LA EMPRESA
“ASISTECOM CIA LTDA”. PARA DESARROLLAR UN
SISTEMA DE CALIDAD TOTAL**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
INGENIERÍA EMPRESARIAL**

AUTOR:

CLARITA PATRICIA HERRERA SALAS

DIRECTOR: ING. GUSTAVO ENDARA

2007

DECLARACIÓN

Yo, Clarita Patricia Herrera Salas, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad vigente

Clarita Patricia Herrera Salas

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Clarita Patricia Herrera Salas, bajo mi supervisión

Ing. Gustavo Endara
DIRECTOR DEL PROYECTO

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a mi padre Patricio, por la ayuda incondicional, amor y apoyo brindado a lo largo de la elaboración del presente trabajo y a lo largo de toda mi vida

A mi madre Clarita, por la paciencia, comprensión, por el tiempo, por el amor y por ser mi compañera y amiga.

A mis hermanos Stalyn y Lenin por acompañarme y ser mi fuente sólida para avanzar junto a ellos

Y a mis sobrinos Stalyn Patricio y Valeria, por ser los luceros que siempre me incentivan a seguir adelante y ser su ejemplo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas aquellas personas que me apoyaron, alentaron y ayudaron a que se cumpla con la meta establecida de terminar mi carrera profesional

Al Ing. José Herrera, por la ayuda brindada

Al Lcdo. Patricio Herrera Briones, por el apoyo incondicional por la ayuda permanente, porque me brindo tiempo y me facilitó la información para el logro de mi objetivo.

A todos y cada uno de los empleados de la empresa quienes me colaboraron con su tiempo y conocimientos.

A los profesores lectores Ing. Erwin Acosta e Ing. Herman Lopez , cuyas observaciones y correcciones han permitido enriquecer el presente trabajo.

Al Ing. Gustavo Endara, cuyos aportes y orientación permitió desarrollar el trabajo a cabalidad.

A todas las persona e instituciones cuyos aportes han sido posibles para la elaboración de este trabajo, por su incondicional soporte, apoyo y colaboración.

RESUMEN EJECUTIVO

El identificar los procesos en una empresa es una tarea básica que permite contar con herramientas para trabajar eficazmente y con calidad. Al tomar en cuenta que las empresas son tan eficientes como son los procesos se realizaron varias tareas para que la empresa ASISTECOM Cia Ltda. trabaje bajo un sistema de procesos que permitirá que la empresa incrementará al máximo su eficiencia y competitividad, para lograr que se desarrolle la iniciativa, creatividad y responsabilidad de todos los gerentes, jefes y trabajadores. Para cumplir con este objetivo se siguió el siguiente esquema de trabajo en base a una planificación inicial por capítulos:

En el capítulo 1 se detallan los datos generales de la empresa donde se resalta aspectos como: las áreas que la conforman, Cobranzas, Courier (entrega masiva de documentación), Verificaciones; el personal con que cuenta a nivel nacional 343 empleados; las ventajas competitivas entre las que está como principal Liberar a los clientes de la administración de los recursos y tiempo, permitiéndoles concentrar su esfuerzo en actividades propias del negocio; los clientes, bancos, empresas de agua potable, etc; y un análisis de la competencia directa.

Adicionalmente se especifican aspectos importantes de la estructura estratégica de la empresa: Misión, Visión, Identificación de Objetivos y estrategias bajo una visión de futuro compartida, valorización de la capacidad de respuesta e Identificación de factores claves; además se establece el FODA de la empresa y su estructura tanto funcional como estructural.

En el capítulo 2 se detallan todos los conceptos que sirve de guía a la empresa para desarrollar modelos que permitan el adecuado entendimiento de los manuales que luego se detallarán entre los temas se encuentran: Desarrollo Organizacional y Administrativo, que permiten explicar que se debe ver a la empresa como un sistema en el que todos son parte importante del mismo. Diferencias importantes entre Organizaciones funcionales vs. Organizaciones que trabajan por medio de procesos; generalidades, características y

consideraciones estratégicas sobre las empresas de servicios; Manual de funciones Y Descripción y análisis de puestos; Administración y Gestión por procesos, Características de los procesos, diagramas de flujo; Manual de procesos y descripción de los procesos; definiciones de Calidad Total, Control de la calidad total; y Manual de calidad, descripción y ventajas.

En el capítulo 3, se proporciona a la empresa de un Manual de Descripción de Puestos y de Funciones que le facilite reclutar y seleccionar a la persona con el perfil idóneo y que cuente con un documento que muestre como esta organizada la empresa, las unidades que la integran y las funciones de cada departamento. El Manual de descripción de puestos, esta diseñado en base al organigrama funcional, los requerimientos y necesidades de cada una de las áreas de la empresa, donde los perfiles de cada uno de los cargos contienen información suficiente para cubrir los procesos de selección, además se presenta el manual de funciones el que permite describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos, para de esta manera, evitar funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la duplicidad de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa.

En el capítulo 4, se presentan la identificación de los procesos y subprocesos en cada una de las áreas de la empresa, se estableció un metodología que facilite la definición de los responsables, las actividades que se generan y principalmente que sean entendibles para el todo el personal de la empresa.

Se crearon formatos adaptables a las necesidades de la empresa en lo relacionado con:

- Establecimiento de límites, donde se especifican el proveedor interno / externo, las entradas, las salidas, el cliente interno / externo, los límites del proceso y los recursos que se requieren.
- Definición de tiempos, donde se detallan: actividades, descripción de cada una de las actividades, la persona responsable, el período, los registros, los recursos físicos, tiempo unidad y el tiempo total.

- Definición de Costos: donde se especifican: detalle de las actividades, recursos utilizados, tiempos utilizados en minutos y los costos incurridos.

En el capítulo 5, se presenta el manual de procesos el cual tiene como finalidad establecer de manera secuencial, sistemática y detallada los procedimientos que se ejecutan en ASISTECOM CIA LTDA, identificar las unidades que interviene y los formatos que se podrían emplear para la ejecución de las funciones que tienen asignadas. El manual ofrece una descripción detallada de cada uno de los procesos y su seguimiento a través de los flujo gramas

En el manual se compone de:

- Objetivo
- Alcance
- Responsabilidades
- Términos utilizados
- Actividades del procedimiento
- Políticas
- Materiales y equipos
- Tiempo estimado
- Diagrama del proceso

En el capítulo 6; Se establece la propuesta de mejoramiento para el área de Cobranzas la misma que parte del levantamiento y análisis de los procesos del área, se plantean aspectos como:

- Identificación y descripción de factores claves los problemas de los procesos, donde se plantea que para poder detectar a tiempo estos problemas, es fundamental que la jefatura del área identifique claramente las causas de sus problemas, y diferencie la problemática en términos de causas y efectos.
- La implementación de soluciones normalmente pasa por definir la reestructuración organizativa, cambios en mandos gerenciales, cambios en los principales procesos operativos y administrativos, reenfocar las estrategias comerciales, etc.

En resumen, así como los problemas tienen su origen en varias causas, también su solución debe incorporar una combinación óptima de medidas a implementar para superar la situación crítica que atraviesa el área.

ANTECEDENTES

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La realidad empresarial, a nivel mundial, en las últimas décadas de un mundo cuyo entorno cambia dinámicamente, el creciente grado de tecnologización y automatización de todo tipo de actividades, han hecho que se incrementen las empresas que tienen como objeto la prestación de servicios, con exigentes y eficientes diseños organizacionales orientados a lograr la plena satisfacción de sus clientes como clave para el sostenimiento y mejoramiento de la competitividad, que permitan a sus clientes dedicar sus esfuerzos a la gestión de la actividad netamente del negocio y no desgastar sus recursos en otras actividades que le generan altos costos.

Existen numerosas razones por las cuales las empresas no solo manufactureras sino también proveedoras de servicios se han orientado hacia la adopción del enfoque por procesos y adaptarse a una filosofía de calidad. Entre otros beneficios podemos mencionar que se reducen los costos, se aumenta la productividad y se mejora la imagen externa de la empresa, permitiendo ganar nuevos mercados. Quizás lo esencial es que optimiza la relación con los clientes atendiendo sus expectativas y minimizando conflictos.

En este contexto y luego de realizar un diagnóstico situacional se ha establecido que ASISTECOM CIA. LTDA, cuenta con una Estructura Organizacional Funcional que muestra características propias de este tipo de organización como son:

- Toma de decisiones centralizada

- Jefes funcionales
- Departamentos especializados
- Divisiones funcionales precisas
- Jerarquía para coordinar y controlar
- Descripción clara de la responsabilidad de cada individuo, de acuerdo a su posición jerárquica.
- Mejoras de alcance limitado

Adicional se pudo detectar que la empresa:

- No cuenta con un manual de funciones ni de procesos
- El personal no conoce de la Filosofía de calidad que maneja la gerencia,
- La gestión tradicional ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: Contar con clientes satisfechos.
- Cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo.

En este contexto se plantea la necesidad de manejarse por medio de un sistema de gestión por procesos que le permita a la empresa ser más competitiva, Sin dejar de tomar en cuenta la capacidad de adaptación de la organización. Ya que permite romper paradigmas con respecto a la organización del trabajo, dado que se requiere un nuevo pensamiento que permita entender sistemas, sus relaciones e interacciones y, sobre todo, redefinir la perspectiva del cliente.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) OBJETIVO GENERAL

- Identificar los procesos de ASISTECOM CIA. LTDA., analizándolos desde una perspectiva sistémica, y cuantificándolos para establecer el

impacto de su mejoramiento en los resultados globales de la organización, para implementar un Sistema de Calidad Total

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis a cada uno de los procesos para determinar los problemas que presentan los mismos dentro de la empresa; identificando los puntos críticos de cada proceso, para definir los estándares y controles que le permitan a los mismos ser más ágiles y productivos en beneficio del sistema.
- Definir cuáles son los flujos a seguir en función de los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico y análisis.
- Identificar las actividades de los procesos de cada departamento que nos permita determinar las tareas de cada actividad del proceso.
- Realizar un análisis cualitativo de los procesos desarrollados que permitan mejorar el desempeño y formación del recurso humano involucrado.
- Diseñar una propuesta de gestión modelada en términos de Acciones o Procedimientos que permitan implementar un sistema de Calidad Total, para con esto lograr eficacia en la operación de los procesos
- Realizar la implementación piloto del mejoramiento de la calidad en el departamento de cobranzas.

INTRODUCCIÓN

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total.

Según los grupos gerenciales, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos o servicios como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica trabajar bajo un sistema basado en procesos. Esta forma de trabajo permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Es en base a lo expuesto anteriormente en la empresa ASISTECOM Cia Ltda., se ha establecido la necesidad de trabajar bajo un Sistema de Mejoramiento basado en procesos, que permitirá a la empresa ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, y brindar un mejor servicio a sus clientes. Para llevar a cabo los procesos de Mejoramiento tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Por otra parte la empresa mediante el análisis de los procesos y trabajar con calidad podrá mejorar internamente y con esto cumplir con las metas y objetivos trazados y hasta llegar a ser líderes. También se obtendrá que el Gerente General sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos los involucrados en todos los procesos. Para ello él adquirirá compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, de procesos va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el Gerente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización. Los ejecutivos deben comprender que el Gerente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualesquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

INDICE GENERAL

CAPITULO I.- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1	Datos Generales de la empresa.....	1
1.1.1	Personal	2
1.1.2	Ventajas Competitivas.....	3
1.1.3	Clientes Actuales	3
1.2	Desarrollo de la Planeación estratégica.....	4
1.2.1	Justificación de la aplicación de la planeación Estratégica	4
1.2.1.1	Esquema de la Planeación Estratégica.....	5
1.2.1.2	Misión de la empresa.....	6
1.2.1.3	Identificación de Objetivos y estrategias.....	6
1.2.1.3.1	Componentes para establecer las estrategias.....	7
1.2.1.4	Visión de la empresa.....	8
1.2.1.5	Valores de la empresa.....	8
1.2.1.6	Competencia Directa.....	10
1.2.1.7	Análisis FODA.....	12
1.2.1.8	Estructura Organizacional.....	13
1.2.1.8.1	Organigrama Estructural.....	13
1.2.1.8.2	Organigrama Funcional.....	14

CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO

2.1	Desarrollo organizacional y administrativo.....	15
2.1.1	Desarrollo Organizacional.....	15
2.1.1.1	La Organización como sistema.....	15
2.1.1.1.1	Conceptos.....	15
2.1.1.1.2	Elementos.....	16
2.1.1.2	Desarrollo Organizacional.....	17
2.1.1.2.1	Conceptos.....	17
2.1.1.2.2	Finalidad de un programa de Desarrollo Organizacional.....	17
2.1.1.2.3	Cómo lograr el desarrollo Organizacional.....	18
2.1.2	Desarrollo Administrativo.....	18
2.1.2.1	Organizaciones Funcionales Vs. Organizaciones por Procesos.....	20
2.2	La empresa de servicios.....	21
2.2.1	Conceptos de empresas de servicios.....	22
2.2.2	Clasificación de la empresa de servicios.....	22
2.2.3	Características de las empresas de servicios.....	22
2.2.4	Consideraciones estratégicas en la prestación de servicios.....	23
2.2.5	Conceptos de calidad en servicios.....	23
2.2.6	Generalidades de la empresa de servicios	

en el Ecuador.....	24
2.3 Manual de funciones, descripción y análisis de puestos de trabajo.....	25
2.3.1 Base conceptual.....	25
2.3.1.1 Manual de Funciones.....	25
2.3.1.2 Puestos de trabajo.....	26
2.3.1.3 Otros términos.....	27
2.3.2 Análisis de puestos: Perspectiva General.....	27
2.3.2.1 Beneficios del análisis de puestos.....	28
2.3.2.2 Estructura del análisis de puestos.....	28
2.3.2.3 Métodos tradicionales utilizados en el Análisis de puestos.....	29
2.3.2.3.1 Tipos de métodos.....	29
2.3.2.4 Etapas en el análisis de puestos.....	31
2.4 Administración y Gestión por Procesos.....	32
2.4.1 Administración por procesos.....	32
2.4.1.1 Etapas de la administración por procesos.....	32
2.4.1.1.1 Identificar los procesos principales.....	33
2.4.1.1.2 Análisis de los procesos.....	33
2.4.1.1.3 Identificar los problemas.....	34
2.4.1.1.4 Búsqueda de soluciones.....	34
2.4.1.1.5 Implementación.....	34
2.4.1.1.6 Evaluación.....	34
2.4.1.2 Cultura en la Administración de procesos.....	35
2.4.2 Gestión por procesos.....	35
2.4.2.1 Objetivos de la gestión por procesos.....	36
2.4.2.2 Ventajas de la gestión por procesos.....	36
2.4.2.3 Desarrollo de la Gestión por procesos.....	37
2.5 Procesos y Diagramas de Flujo.....	37
2.5.1 Procesos.....	37
2.5.1.1 Conceptos.....	38
2.5.1.2 Elementos de los procesos.....	39
2.5.1.3 Características de un proceso.....	39
2.5.1.4 Clasificación de los procesos.....	40
2.5.1.4.1 Procesos Estratégicos.....	40
2.5.1.4.2 Procesos Claves.....	40
2.5.1.4.3 Procesos de apoyo.....	41
2.5.1.5 ¿Porqué el estudio de los procesos?.....	41
2.5.1.6 Principios del desarrollo de los procesos.....	42
2.5.1.7 Modelado de procesos.....	42
2.5.1.8 Pasos para desarrollar el análisis y mejora de los procesos.....	43
2.5.2 Diagramas de flujo.....	43
2.5.2.1 Conceptos.....	43
2.5.2.2 Ventajas de los diagramas de flujo.....	44
2.5.2.3 Características de los diagramas de flujo.....	44
2.5.2.4 Tipos de diagramas de flujo.....	45
2.5.2.5 Preguntas útiles al crear un	

	diagrama de flujo.....	46
2.5.2.6	Símbolos en los diagramas de flujo.....	47
2.5.2.7	Recomendaciones para el uso y aplicación de Diagramas de Flujo.....	47
2.6	Manual de Procesos.....	48
2.6.1	Descripción de cada proceso.....	49
2.6.1.1	Cabecera del procedimiento.....	49
2.6.1.2	Objeto.....	49
2.6.1.3	Alcance.....	50
2.6.1.4	Desarrollo.....	50
2.6.1.5	Responsable del proceso.....	50
2.6.1.6	Registros.....	51
2.7	Calidad Total.....	51
2.7.1	Definiciones.....	51
2.7.2	Importancia y fundamentos de la calidad total.....	52
2.7.3	Planificación de la Calidad.....	53
2.7.4	Tipos de acción de calidad total.....	54
2.7.5	El control de la calidad total.....	54
2.7.6	Calidad total: maniobra clave de la Competitividad.....	55
2.7.7	Planificación estratégica y despliegue de la calidad.....	55
2.8	Manual de Calidad.....	56
2.8.1	Definiciones.....	57
2.8.2	Ventajas de un manual de calidad.....	57
2.8.3	Usos del manual de calidad.....	58
2.8.4	Partes integrantes de un sistema de calidad.....	58

CAPITULO III.- MANUAL DE FUNCIONES ASISTECOM

3.1.	Introducción.....	59
3.2	Análisis de la Situación Actual.....	59
3.3.	Finalidad y Criterios para definición del puesto.....	60
3.4.	Manual del Descripción de Puestos.....	61
3.4.1	Área: Administrativa.....	61
3.4.1.1	Generalidades.....	61
3.4.1.2	Instalaciones y recurso humano.....	61
3.4.1.2.1	Instalaciones.....	61
3.4.1.2.2	Recurso Humano.....	62
3.4.1.3	Organigrama del área.....	62
3.4.2	Área : Sistemas.....	78
3.4.2.1	Generalidades.....	78
3.4.2.2	Instalaciones y recurso humano.....	78
3.4.2.3	Organigrama del área.....	78
3.4.3	Área: Courier.....	83
3.4.3.1	Instalaciones y recurso humano.....	83
3.4.3.1.1	Instalaciones.....	
3.4.3.1.2	Recurso Humano.....	

3.4.3.2	Organigrama del área.....	83
3.4.4	Área: Cobranzas.....	83
3.4.4.1	Generalidades.....	84
3.4.4.2	Instalaciones y recurso humano.....	101
3.4.4.3	Organigrama del área.....	101
3.4.5	Área Verificaciones.....	101
3.4.5.1	Instalaciones y recurso humano.....	102
3.4.5.2	Organigrama del área.....	113
3.5.	Manual de Funciones.....	113
3.5.1	Objetivo del manual.....	113
3.5.2	Área Administrativa.....	118
3.5.3	Área de Sistemas.....	118
3.5.4	Área de Courier.....	119
3.5.5	Área de Cobranzas.....	126
3.5.6	Área de Verificaciones.....	128
		136

CAPITULO IV.- LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

4.1	Identificación de los procesos y subprocesos en cada una de las áreas.....	141
4.1.1	Área de Cobranzas.....	143
4.1.2	Área de Courier.....	145
4.1.3	Área de Verificaciones.....	146
4.2	Definición de los límites del proceso.....	146
4.2.1	Encabezado.....	147
4.2.2	Cobranzas	147
4.2.3	Courier	149
4.2.4	Verificaciones	156
4.3	Definición de tiempos en el proceso.....	163
4.3.1	Encabezado.....	166
4.3.2	Datos adicionales del documento.....	166
4.3.3	Cobranzas	166
4.3.4	Courier	168
4.3.5	Verificaciones	184
4.4	Definición de costos en los procesos.....	197
4.4.1	Encabezado.....	203
4.4.2	Datos adicionales del documento.....	203
4.4.3	Cobranzas	204
4.4.4	Courier	205
4.4.5	Verificaciones	219
4.5	Diagramas de flujo.....	231
4.5.1	Cobranzas	237
4.5.2	Courier.....	237
4.5.3	Verificaciones.....	244
		252

CAPITULO V.- MANUAL DEL PROCESOS ASISTECOM

5.1	Objetivo.....	
-----	---------------	--

5.2.	Alcance.....	255
5.3.	Responsabilidades.....	255
5.4.	Términos Utilizados.....	255
5.5.	Actividades del procedimiento.....	255
5.6.	Políticas.....	256
5.7.	Materiales y Equipo.....	256
5.8.	Tiempo estimado.....	256
5.9.	Diagrama del Proceso.....	256
5.10	Encabezado.....	256
5.11	Pie de página.....	256
5.12	Formato de los anexos.....	257
5.13	Área de Cobranzas.....	257
5.14	Área de Courier.....	258
5.15	Área de Verificaciones.....	283
		318

CAPITULO VI .- ANÁLISIS DE PROCESOS E IMPLEMENTACION PILOTO DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN EL AREA DE COBRANZAS

6.1	Identificación y descripción de factores claves los problemas de los procesos.....	327
6.2	Definición de indicadores.....	328
6.2.1	Términos Básicos	328
6.2.2	Indicadores	328
6.2.2.1	Indicadores de Gestión	329
6.2.2.2	Indicadores de recuperación	332
6.3	Determinación de las causas de los problemas.....	333
6.4	Propuesta de mejoramiento	335
6.4.1	Resumen Ejecutivo.....	335
6.4.2	Limitaciones de responsabilidades.....	336
6.4.3	Antecedentes.....	336
6.4.4	Objetivos del Levantamiento.....	337
6.4.4.1	Objetivo General	337
6.4.4.2	Objetivos Específicos	337
6.4.5	Metodología empleada.....	337
6.4.6	Análisis de la situación por Proceso de negocio.....	339
6.4.7	Generación de Resultados.....	342
6.4.8	Plan de acción propuesto.....	342
6.4.8.1	En relación al barrido de cartera	342
6.4.8.2	Presentación de Informes	343
6.4.8.3	Cumplimiento de metas exigidas	343
6.4.8.4	Establecimiento de políticas y control de gastos	343
6.4.8.5	Capacitación al personal de Cobranza Telefónica y Domiciliarios	344
6.4.8.6	Creación de un sistema paralelo.....	345
6.4.8.7	Creación y reformulación de procesos.....	345
6.4.8.8	Reorganización de funciones.....	346

6.4.8.9	Creación de un Manual para manejo de Quejas.....	345
CAPITULO VII.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
7.1	Conclusiones.....	346
7.2	Recomendaciones.....	349
BIBLIOGRAFIA.....		350
ANEXOS.....		352

INDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Planeación Estratégica.....	5
Figura 2:	Objetivos y Estrategias.....	6
Figura 3:	Análisis FODA.....	10
Figura 4:	Organigrama Estructural.....	13
Figura 5:	Organigrama Funcional.....	14
Figura 6:	Un nuevo concepto de Organización.....	19
Figura 7:	Elementos de un proceso.....	40
Figura 8:	Organigrama Administración.....	62
Figura 9:	Organigrama Sistemas.....	78
Figura 10:	Organigrama Courier.....	84
Figura 11:	Organigrama Cobranzas.....	102
Figura 12:	Organigrama Verificaciones.....	113
Figura 13:	Funciones – Cadena de Valor.....	143
Figura 14:	Cadena de valor – Creación del Valor.....	144
Figura 15:	Indicadores y metas.....	328
Figura 16:	Árbol de Gestión telefónica.....	329

INDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Análisis de la Competencia.....	9
Tabla 2:	Diferencia entre gestión por funciones Vs por Procesos.....	21

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

ASISTECOM CIA LTDA. Es una compañía líder que brinda asesoría técnica y comercial a empresas que requieren servicios de tercerización en las áreas de Entrega masiva de correspondencia (Courier Urbano), Cobranzas, Telemercadeo y Verificación Domiciliaria, con 5 años de experiencia en el mercado.



En el área de Courier Urbano:

Cuenta con:

- Capacidad operativa
- Experiencia en la entrega de grandes volúmenes de documentación
- Infraestructura Institucional
- Supervisión y Control de calidad de la información obtenida en el campo

Realiza

- Entrega de documentación
- Entrega de estados de cuenta
- Entrega de notificaciones de cobro
- Entregas Certificadas
- Correo Publicitario
- Actualización de Datos

En el área de Cobranzas

Cuenta con:

- Personal capacitado para gestión de cobranzas domiciliaria y telefónica

- Movilización propia como motocicletas y camionetas para gestión de campo
- Comunicación a través de líneas celulares y fijas entre el personal domiciliario y telefónico

Realiza:

- Gestión preventiva
- Cobranza Prejudicial
- Recaudación

En el área de Verificación:

Realiza

- Verificación Telefónica
- Verificación en Terreno
- Verificaciones Flash
- Aprobaciones de Crédito

La oficina matriz funciona en la ciudad de Quito, tiene sucursales en las ciudades de mayor importancia del país: Guayaquil, Esmeraldas, Ibarra, Lago Agrio, Manta, Ambato, Guaranda, Salinas, Cuenca.

1.1.1 Personal

Está respaldado por profesionales con más de 8 años de experiencia en manejo de servicios para entidades financieras y casas comerciales. En total cuenta con 343 personas laborando a nivel nacional, 16 administrativos y 327 en el área operativa.

Distribuidos a nivel nacional de la siguiente forma:

AREA	Nº trabajadores
Administrativa	16
Control de Calidad	10
Cobranzas	117

Courier	164
Verificación	36
Total de trabajadores	
A nivel nacional	343

1.1.2 Ventajas Competitivas

- Librera a los clientes de la administración de los recursos y tiempo, permitiéndoles concentrar su esfuerzo en actividades propias del negocio
- Apoya en la creciente productividad y rentabilidad al negocio de sus clientes
- Entrega información oportuna y necesaria para la toma de decisiones
- Contribuye a la reducción de riesgos operativos y tecnológicos
- Actualmente mantiene un promedio de distribución de 550.000 documentos mensuales, entre los más importantes se encuentran las Facturas de Estados de Cuenta Cuota Fácil, Notificaciones de cobro de SIC y propaganda impresa de casas comerciales.
- Maneja un software adaptable a cualquier exigencia de los clientes, que le permite crear y revisar datos de manera inmediata y bajo perfiles únicos.

1.1.3 Clientes actuales

Porta	Unibanco
Sicobra	Orve Hogar
Oriflame	Leonisa
Marcimex	Punto net
Coopseguros	AccessRam
Grupo Gednesa	EMAAP Q

1.2 DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.2.1 Justificación de la aplicación de la planeación estratégica

El [ambiente](#) competitivo que existe hoy en día, ha llevado a las empresas a desarrollar nuevas [estrategias](#) de negocio, para lograr una ventaja competitiva y establecer la posibilidad de practicar la tercerización como una de las alternativas que se plantean con mayor fuerza y frecuencia dentro de las empresas. Surgen entonces, nuevas alternativas para brindar [servicios](#) que faciliten a la empresa a direccionarse únicamente en el giro de su negocio para lograr una diferenciación en el [mercado](#).

La implantación de estos servicios han impactado fuertemente a las empresas debido a que modifican los procesos de negocio. Es importante entonces realizar una planeación estratégica de las empresas como ASISTECOM que apoyarán a [una empresa](#) para alcanzar la ventaja competitiva deseada.

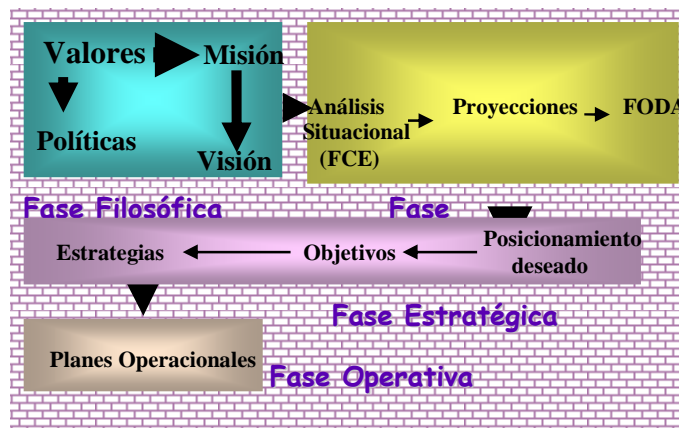
Dentro de una Planeación Estratégica de una empresa que brinda servicios, se debe determinar que debe hacerse, cómo se va a hacer y cómo puede darse cuenta una [empresa](#), si el servicio cumple o no con los [objetivos](#) deseados y establecidos.

La planificación es necesaria para la supervivencia y el éxito, una de las actividades críticas del equipo directivo. El sistema de calidad total trata sobre la calidad del sistema de gestión y no sobre la gestión del sistema de calidad. La calidad es una estrategia para hacer crecer el negocio.

El objetivo del modelo de gestión a través de la calidad es disponer de un enfoque sistemático que dirija a los empleados en la priorización de las mejoras en procesos, productos y servicios.

1.2.1.1. Esquema de la Planeación Estratégica

FIGURA 1. PLANEACION ESTRATEGICA



FUENTE. Econ. Alfonso Castro - Exposición

Para entender cual es la actividad básica de la compañía ASISTECOM CIA. LTDA.. debemos identificar claramente cuales son sus objetivos (Misión) y hacia donde están encaminados sus esfuerzos (Visión).

1.2.2 MISIÓN DE LA EMPRESA

La Misión es considerada como la meta fundamental de la organización. Es el conjunto de declaraciones que expresan lo que se requiere de la organización para alcanzar los objetivos.

Son características de la Misión:

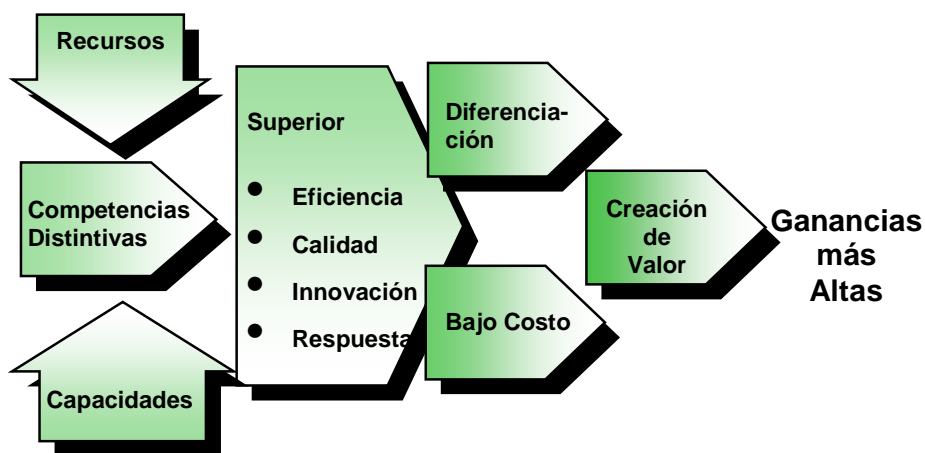
- Brevedad y facilidad para comunicarla.
- Es pequeña pero importante.

MISION ASISTECOM CIA LTDA.

“Brindar servicios de tercerización a empresas, para que concentren sus esfuerzos en la razón de ser de su negocio; mediante la implantación de soluciones tecnológicas, asesoría comercial y financiera, captura de información, recuperación de cartera y entrega masiva de documentación. “

1.2.3 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

FIGURA 2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS



FUENTE: Econ. Alfonso Castro – Exposición

Identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia es una tarea fundamental. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Para determinar la estrategia actual de su organización, se han formulado las siguientes preguntas: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

1.2.3.1 Componentes para establecer las estrategias

Tratando de comprender esta realidad y con la finalidad de establecer un plan de acción, a continuación se mencionan los componentes fundamentales para que una estrategia tenga éxito:

- *Una visión de futuro compartida de empresa:* la fuerza y el entusiasmo es el primer elemento clave. Este factor representa lo que la organización está capacitada de conseguir, formado por las metas y los objetivos formulados a corto y mediano plazo. Todos estos elementos representan el motivo inspirador para la conducción de la misma;
- *Valorización de su capacidad de respuesta:* las metas y los objetivos estratégicos formulados a corto y mediano plazo, constituyen un norte que debe guiar a la organización. Tendente a la consecución de los mismos, debe implantarse un modelo mental del compromiso del logro de estas metas. Este camino representa el análisis de la brecha, el cual permite comprender a fondo la diferencia que existe entre la capacidad actual y la situación ideal futura y
- *Identificación de factores motivadores del proceso humano:* en este tercer paso se identifican simplemente los pasos lógicos y secuenciales de las actividades a llevarse a cabo, así como también los criterios de valorización que los pueden separar. Sin lugar a dudas este tercer elemento tiene que tomar en cuenta el contexto del tiempo, por cuanto los elementos a corto y mediano plazo pueden prolongarse y existe la tendencia de perder su proceso evaluativo. Los componentes fundamentales de este paso, pueden ser entre otros los siguientes: reclutamiento, selección y empleo de los trabajadores más capaces, identificación de objetivos de rendimiento, valorización de la gestión individual y de los equipos, remuneración y reconocimiento y, capacitación a corto plazo.

Por otra parte para que una estrategia tenga éxito la visión de futuro puede contemplar nuevos escenarios del equipo de liderazgo muy diferente al actual. Sin lugar a duda, el cambio en el entorno de la organización exige reenfocar sus objetivos y nuevas capacidades en la dirección de las mismas.

1.2.4 VISIÓN DE LA EMPRESA

Al definir, establecer la Visión de la Empresa se hizo necesario, primero, que cada miembro responsable de las diferentes funciones de la empresa (recursos

humanos, generación de servicios, comercialización y finanzas) identifiquen y describan de forma clara sus Valores mas sentidos que, a su juicio, ayudarán a que la empresa alcance más fácilmente su Misión, Objetivos y Metas Organizacionales.

VISIÓN DE ASISTECOM CIA LTDA.

Ampliar los servicios de consultoría e implantación de soluciones empresariales a nivel internacional para consolidar el prestigio de nuestros clientes.

1.2.5 VALORES DE LA EMPRESA

- Compromiso de los colaboradores para estar en una permanente búsqueda de la excelencia
- Predisposición al cambio
- Excelencia en el servicio
- Atención y apoyo permanente a los clientes
- Creatividad para encontrar solución a los problemas y generar nuevos productos
- Visión empresarial
- Integridad en las acciones
- Lealtad, y fidelidad hacia la empresa su misión, principios y propósitos, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la empresa.
- Servicio y Disposición de la empresa para dar respuesta a las necesidades de los clientes con actitud de entrega, colaboración y espíritu de atención.

1.2.6. COMPETENCIA DIRECTA

Luego de realizar un análisis se presenta la tabla de competencias directas e indirectas analizadas en el mercado de los servicios de tercerización

TABLA 1. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

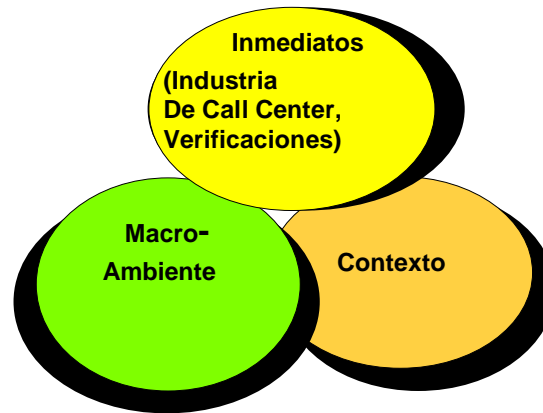
EMPRESA	SERVICIO	FORTALEZA	DEBILIDAD
Recaudadora del Ecuador	Cobranzas, Courier, Telemercadeo, Verificación	Alto reconocimiento de marca, Experiencia	Alto poder de decisión del Banco Centro Mundo
American Call Center	Cobranza – telemercadeo	Alta Tecnología, gran capacidad física	Pocos clientes
Lipagly	Cobranzas, Courier, Telemercadeo, Verificación	Experiencia en la industria Posicionamiento	Malas experiencias de anteriores clientes
Contacto lógico	Telemercadeo – atención al cliente	Alta tecnología	Bajo posicionamiento
Urbano Express	Courier urbano	Alto reconocimiento de la marca Experiencia	Zonas de trabajo limitadas
SEPRI	Courier Urbano Telemercadeo Verificación	Experiencia, Espacio físico	Malas experiencias de anteriores clientes Zonas limitadas
City Fast	Courier Urbano	Alta penetración	Entrega de documentación ligera, pequeñas distribuciones

ELABORADO POR: Clarita P. Herrera

Adicional se encuentra que otra competencia existente son la empresas que mantienen este tipo de servicios internamente, la fortaleza de esto es que el servicio es mas focalizado por mantener la misma línea de clientes, sin embargo el costo creado puede ser mayor al beneficio esperado.

1.2.7 ANÁLISIS FODA

FIGURA 3. ANALISIS FODA



FUENTE. Econ. Alfonso Castro - Exposición

Las áreas funcionales de todas las organizaciones presentan fortalezas y debilidades que deben ser detectadas y analizadas con el fin de que los macro objetivos propuestos puedan ser desarrollados aprovechando dichas fortalezas y corrigiendo las debilidades, en esta tarea se involucra a las gerencias y jefaturas de área que tienen el conocimiento necesario hacia adentro de la organización en temas de administración, personal, capacidad financiera, comercialización, productos y servicios, procesos y tecnología.

Del mismo modo es necesario conocer que sucede en el entorno de la empresa, a que amenazas estamos expuestos en torno la competencia, tendencias sociales, culturales, demográficas, económicas políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas, en muchos de los casos como aprovechar estos factores como oportunidades.

1.2.7.1 Fortalezas

- Tener la integración de servicios
- Contar con personal experimentado

- Estar ubicados en sitios estratégicos de la ciudad y del país
- La introducción del servicio con un precio muy competitivo
- Sistemas Informáticos para producción son adecuados y se utiliza tecnología de punta.
- Infraestructura, maquinaria suficiente y adecuada.
- Estilo gerencial, basado en conocimientos y experiencia.

1.2.7.2 Oportunidades

- Contar con un mercado poco desarrollado en el país
- Desarrollo de mercado en otras regiones del país
- El descontento de clientes por malas experiencias con la competencia.
- Tendencia de las empresas en concentrarse en su producto y tercerizar servicios de cobranza, courier y verificaciones.
- Poder de negociación de los clientes limitado por desconocimiento de tercerización de servicios.
- Los Cedentes exigen altos niveles de Satisfacción a través de Infraestructura, continuidad operacional, garantía del servicio, metas de recuperación de acuerdo a la morosidad de la cartera y costos.
- Competencia no tiene penetración en el mercado, debido a su corta trayectoria entregando servicios de cobranza y la oferta es limitada.

1.2.7.3 Debilidades

- Desconocimiento del servicio en el mercado
- Ser nuevo en el mercado de los servicios integrales
- Depender de pocos clientes
- Poco desarrollo del Recurso Humano
- Políticas y procedimientos de la organización no están formalmente establecidos, estandarizados y difundidos y controlados.
- Valor agregado y servicio post venta en fase de desarrollo.
- No hay control de calidad del servicio ni del proceso, por lo tanto no hay mejoramiento continuo de productos y servicios.

1.2.7.4 Amenazas

- El fácil ingreso de nuevos competidores
- La campaña desleal de la competencia
- La creciente ola de delincuencia en la ciudad
- No contar con personal alternativo en caso de enfermedad, abandono del cargo o despido
- No contar con plan de contingencia en caso de catástrofe, pérdida de energía u otras variables
- La cambiante macroeconomía del país
- Competencia entrega servicios añadidos, como: calificación de cartera, reportes automatizados, reportes en línea (Web Site), actualización de Información.
- Riesgo de ingreso al mercado de un competidor con respaldo de un grupo financiero importante.

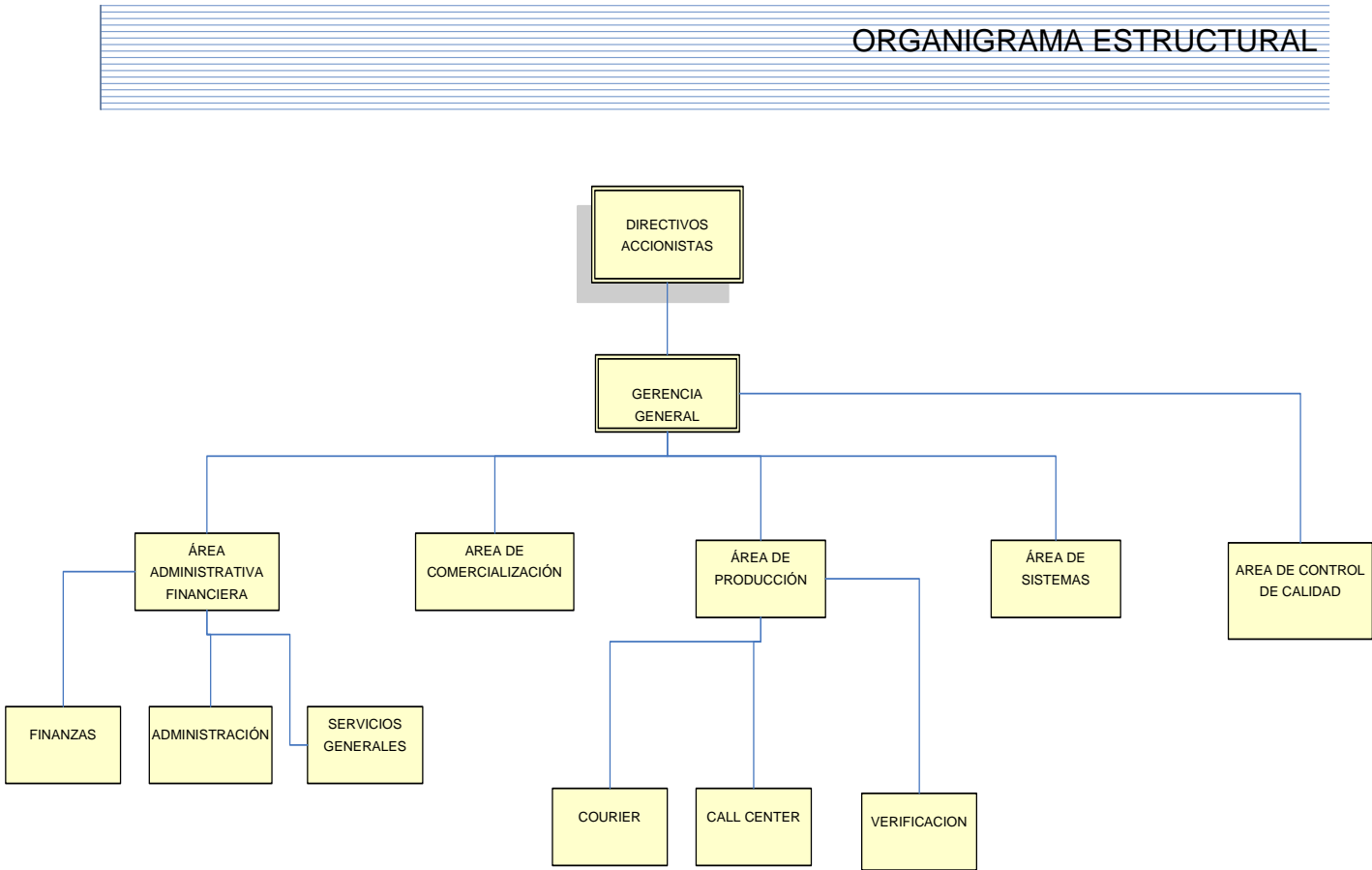
1.2.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

En base a lo mencionado anteriormente se muestra los organigramas elaborados para tener una visión mas clara de cómo se encuentra estructurada la empresa

1.2.8.1 Organigrama Estructural ASISTECOM CIA LTDA.

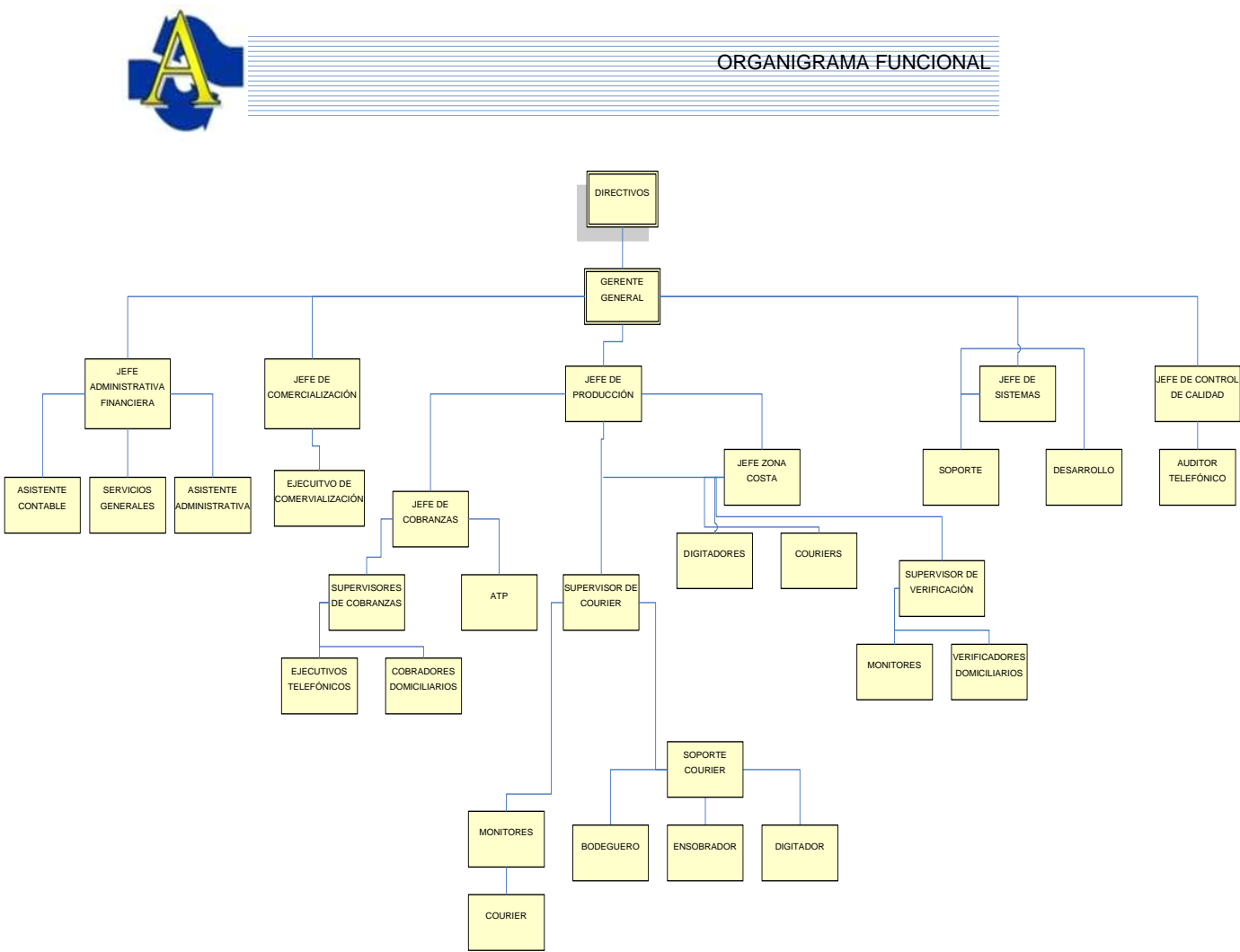
FIGURA 4 : ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ELABORADO POR: Clarita P. Herrera

1.2.8.2 Organigrama Funcional ASISTECOM CIA. LTDA

FIGURA 5: ORGANIGRAMA FUNCIONAL



ELABORADO POR: Clarita P. Herrera

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

2.1.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1.1.1 La Organización como Sistema

Al referirnos al término empresa u organización nos imaginamos a un grupo de personas que están trabajando en distintas áreas pero con un fin determinado, lo cual hace recordar y contemplar la organización como una serie de partes interrelacionadas e interdependientes, que trabajan y funcionan en un todo unificado; hay que tener en cuenta que la sociedad es un sistema dinámico que interactúa y responde a los factores que la afecta lo mismo ocurre con la empresa.

Todo sistema tiene componentes e interacciones entre las mismas. Algunas interacciones son controlables, por ejemplo la distribución y organización interna de la empresa, otras no, es el caso del incremento en los precios de los insumos o la disponibilidad de los mismos en el mercado.

De tal manera hay que entender como primer aspecto que cuando se refiere al término empresa en un sentido amplio se hace referencia a toda ejecución de un plan de gran alcance, para lograr este requiere la colaboración permanente de varias personas para hacerla realidad.

2.1.1.1.1 Conceptos

Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados. (Organizaciones).

La organización como sistema se basa en el manejo de la totalidad de la información sin limitación alguna de opciones con un alto contenido de valoración y permitiendo la expansión de la misma no limitada a la presencia en

los diferentes ámbitos geográficos, llegando a la definición de una organización virtual, donde sólo existen restricciones en el ámbito de control.

2.1.1.1.2 Elementos

Los elementos del Desarrollo Organizacional se detallan a continuación:

- Conceptos: hace referencia a QUE SÉ DE LA ORGANIZACIÓN
- Valores: Nos indica el QUE QUIERO HACER EN LA ORGANIZACIÓN. Es el ideal que yo tengo con cada concepto, y cada concepto genera un valor. Los valores se convierten en fundamento para la organización
- Percepciones: En este aspecto abordamos el QUE DEBO SABER. Nos muestran si los valores se pueden cumplir o no.
- Practica: Se analiza QUE PUEDO HACER. Es lo que yo puedo hacer sin cometer errores.

Toda organización funciona sobre 4 causas:

- Causa material: se entiende como el radio de operación de la organización y sobre que trabaja la organización y conque trabaja la organización.
- Causa eficiente: Se aborda el interrogante ¿Quien trabaja sobre eso? Se pregunta y se da respuesta al perfil de las personas adecuadas para trabajar sobre la causa material.
- Causa formal: Resultado que se prevén con estos, se responde al interrogante ¿Qué sucederá con los radios operacionales organizacionales?.
- Causa final: Se plantea y se responde al interrogante ¿para qué se hizo eso? Es necesario saber que lo que se hizo se va a aplicar en algún momento.

En las organizaciones él para qué es el uso que se les va a dar a los resultados, y que ese uso sea el mejor. Es aquí donde aparece el concepto de ventaja competitiva.

2.1.1.2 Desarrollo Organizacional

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

2.1.1.2.1 Conceptos

Desarrollo Organizacional es Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta

"Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus colaboradores ¹

2.1.1.2.2 Finalidad de un programa de Desarrollo Organizacional

La Finalidad de un programa de Desarrollo Organizacional es que la organización aprenda y trabaje como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El Desarrollo Organizacional propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio. "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación" ².

Es así como el Desarrollo Organizacional es una técnica destinada a ayudar a las organizaciones a enfrentar con un mejor éxito los distintos desafíos que se les presentan. Puede requerirlo también una empresa que está en riesgo de crisis debido a un crecimiento demasiado rápido y en general debido a los

¹ **MENDOZA FUNG**, María: Fundamentos de la Comunicación Organizacional

² **MENDOZA FUNG**, María, Fundamentos de la Comunicación Organizacional

desajustes posibles entre lo que es la propia organización y las diferencias de cualquier orden que se produzcan respecto al medio en que se desarrolle.

2.1.1.2.3 *¿Cómo lograr el desarrollo organizacional?*

El Desarrollo Organizacional debe armonizar al menos tres elementos que coinciden en la existencia de cualquier Organización:

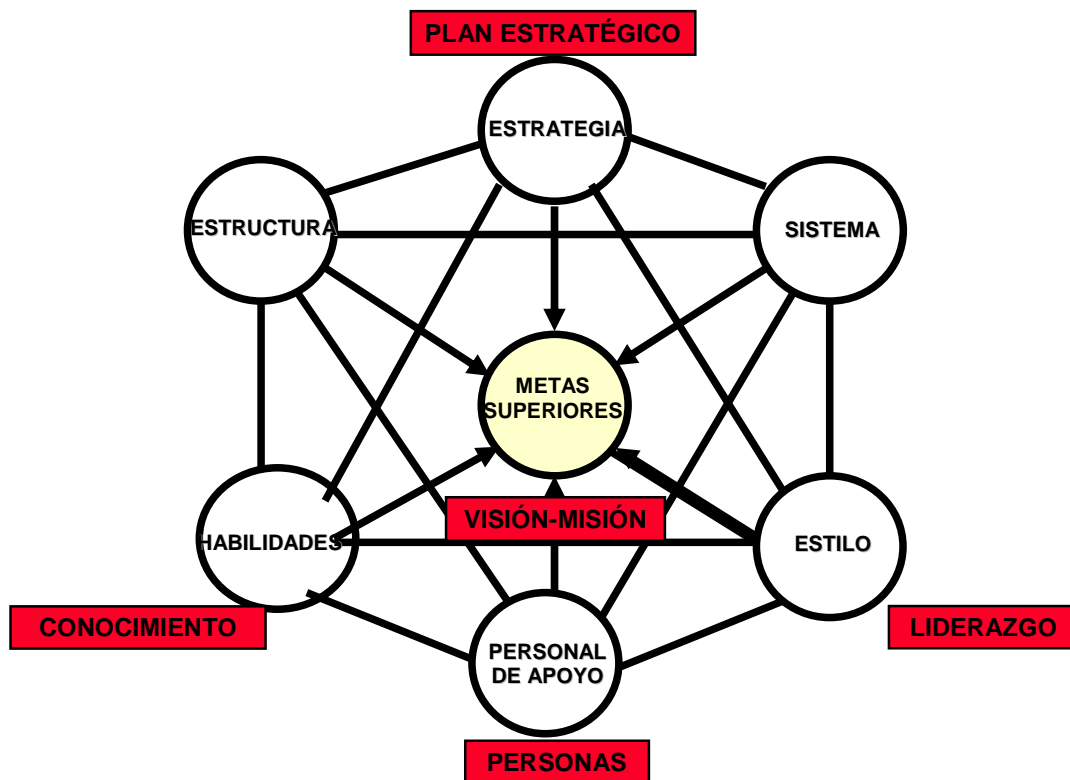
1. Los requerimientos de la organización para subsistir en condiciones satisfactorias,
2. Las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.) y
3. Los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida. y permiten el desarrollo de la organización.

2.1.2 DESARROLLO ADMINISTRATIVO

En el proceso administrativo se realiza una serie de pautas necesarias para llegar eficientemente a los objetivos deseados por la empresa, para esto se utiliza la dirección la cual posee la tarea de liderar con motivación y comunicación al equipo de trabajo, esto se debe a que el personal trabaja en distintas áreas las cuales tienen una tarea propia y todas estas fuerzas se deben equilibrasen para realizar los objetivos o metas de la empresa; sin dejar de un lado la administración de los recursos que posee una empresa ya que sin estos tampoco se lograría llegar al punto deseado

El mayor desafío que enfrentan hoy las empresas es cómo construir y mantener compañías viables ante un mercado y entorno que cambian en forma vertiginosa.

FIGURA 6: UN NUEVO CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN



FUENTE: Ing. Francisco Rivadeneira – Módulo Análisis Prospectivo y Planeación Estratégica

Las empresas de alto rendimiento deben tener en cuenta los siguientes factores:

Grupos de Interés .- El punto de partida para cualquier empresa es definir sus grupos de interés y necesidades. Las empresas aceptan cada vez más que, a menos que fomenten el seguimiento de otros grupos de interés –clientes, empleados, proveedores y distribuidores- es probable que jamás sean capaces de generar utilidades suficientes para los grupos de interés.

Procesos.- La única forma en que una empresa puede cumplir con sus metas en cuanto a satisfacción es mediante procesos administrativos. Por lo general, el trabajo de una empresa lo realizan sus múltiples departamentos. Sin embargo, la organización por departamentos presenta algunos problemas. Normalmente los departamentos funcionan para maximizar sus propios

objetivos, no necesariamente los de la empresa. En la actualidad, forman equipos inter departamentales que administran los procesos empresariales centrales.

Recursos.- Para llevar a cabo dichos procesos, se requiere de recursos: fuerza de trabajo, materiales, maquinaria, información. Estos recursos pueden ser propios, arrendados o rentados. Es común que las empresas busquen ser dueñas de, y controlar los recursos que entran a sus empresas. No obstante, estos métodos están cambiando.

Organización .- El aspecto organizacional de una empresa consiste en su estructura, políticas y cultura, todo lo cual tiende a convertirse en disfuncional en una economía que cambia con rapidez. En tanto la estructura y las políticas son susceptibles de cambio, a pesar de las dificultades que ello representa, la cultura es lo más reacio al cambio, sin saber que ésta es la clave del cambio.

2.1.2.1 Organizaciones Funcionales Vs Organizaciones por Procesos

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

Algunas diferencias entre organizaciones por procesos y Organización funcional tradicional:

- Procesos: De complejos a simples
- Actividades: De simples a complejas.
- Indicadores: De desempeño o resultados.
- Personal: De controlado a facultado.
- Directivo: De controlador a entrenador/Líder

TABLA 2: DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN POR FUNCIONES VS POR PROCESOS

GESTION POR FUNCIONES	GESTION POR PROCESOS
Departamentos especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía - control	Autonomía - Autocontrol
Burocracia - formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplia - transfuncional

FUENTE:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>

2.2. EMPRESAS DE SERVICIOS

En las últimas décadas en todo el mundo la tasa de crecimiento de la prestación de servicios es mucho más alta que la correspondiente a la producción industrial. El creciente grado de tecnologización y automatización de todo tipo de actividades, ha empezado a tener incidencia también en la creciente prestación de servicios desde y hacia las empresas que han optado por el outsourcing como una alternativa para fijar el desarrollo de su trabajo en las actividades propias de su negocio.

Aún cuando las estadísticas de las instituciones económicas tienden a clasificar las actividades productivas por sectores en la actualidad es muy difícil presentar una tipología clara que separe la actividad manufacturera, de la prestación de servicios. De hecho se está produciendo simultáneamente una industrialización de los servicios y servilización de los productos.

Lo que hace que la gestión de empresas de prestación de servicios sea diferente es una serie de atributos que en mayor o menor grado aparecen en el núcleo de la definición y de la provisión de un servicio. No todos los atributos

existen en todos los servicios, pero el gestor de servicios debe ser conocedor de las características de estos atributos para poder entender mejor los efectos que tienen en la definición y la gestión de sus procesos.

2.2.1 CONCEPTOS DE EMPRESAS DE SERVICIOS

Servicios: Es cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico.

Empresas de servicios: Son organizaciones económicas y sociales que prestan un servicio destinado a satisfacer determinadas necesidades en la sociedad. Además son aquellas organizaciones que mediante una serie de actividades es capaz de ofrecer o prestar un servicio específico o bien servicios integrados.

2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Empresas Orientadas a Prestar un Servicio Específico: Son las empresas orientadas a ofrecer un servicio a los consumidores de una manera permanente, como los despachos de contabilidad, diseño de ingeniería, etc.

Empresas Intensivas en Capital Intelectual: El recurso primordial para la realización del servicio es el conocimiento en las áreas de especialidad de la empresa.

Empresa Intensiva en Capital Humano: En este tipo de organización se requiere una fuerte inversión de hora –hombre para que el servicio se realice.

Empresa Intensiva en Capital Financiero: En este tipo de organización el servicio es provisto gracia a una inversión fuerte en capital. Tal es el caso de los servicios bancarios.

2.2.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

- Intangibilidad: Los servicios son intangibles a diferencia de los productos físicos, los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse.
- Variabilidad: Puesto que los servicios dependen de quien los presta y de donde se prestan, son muy variables. Por ejemplo algunos doctores

saben tratar muy bien a sus pacientes; otros no les tienen tanta paciencia.

- Imperdurabilidad: Los servicios no pueden almacenarse. El hecho de que los servicios sean imperdurables no es un problema cuando la demanda es constante, si la demanda fluctúa, las empresas de servicios tienen problemas.
- Subjetividad: Su precio es individual: El servicio se apoya principalmente en el trabajo humano, y la satisfacción que se puede ofrecer al Consumidor, son valorados subjetivamente por quién lo produce, y por el mercado.

2.2.4 CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

- Confiabilidad del servicio: niveles de fiabilidad; tranquilidad, disponibilidad, seguridad y empatía.
- Organización: armonía en estructura, sistemas, símbolos, valores, personas, competencias, asignación de responsabilidades y recursos.
- Tecnología: automatización y control aplicado a materiales, métodos e información, para mejorar los servicios prestados.
- Fiabilidad: habilidad para proveer los servicios prometidos en forma segura, cuidadoso y puntual, etc. desde el primer momento.
- Tangibilidad: apariencia y consistencia de facilidades físicas, equipos, personal, materiales, comunicacionales, etc.
- Seguridad: conocimiento y cortesía del personal y su habilidad para ganar la fe y confianza de los clientes

2.2.5 CONCEPTOS DE CALIDAD EN SERVICIOS

La prestación de un servicio como una secuencia de momentos de interacción entre el cliente y la organización, usualmente representada por alguno de sus empleados.

Toda persona puede tener una impresión previa de cualquier compañía aunque no haya tenido ninguna experiencia directa con ella. Esta valorización

inicial poco objetiva, irá siendo ajustada por el cliente a medida que vaya recibiendo mayor información y experimentando los momentos de verdad. Como la objetividad de la valoración previa es baja, la persona tenderá a poner mucho peso en las primeras impresiones reales que perciba directamente. Es por esto que los primeros momentos de verdad son tan importantes

La percepción del servicio que recibe el cliente puede ser gestionada. Para ello hay que tener en cuenta que, debido a la intangibilidad del servicio, el cliente es incapaz de muchas ocasiones de evaluar la calidad de lo que recibe como servicio, por lo que tiene tendencia a poner mucho mas peso en aquellos atributos que ha podido observar y que entiende. Por lo tanto es posible modificar la percepción de un servicio gestionando las evidencias del proceso.

2.2.6. GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS EN EL ECUADOR

En Ecuador todo lo relativo a servicios ha crecido, las exigencias tanto de las empresas nacionales o que tienen sucursales en nuestro país, van en aumento: de hecho la apertura de servicios como la cobranza telefónica y domiciliaria, la entrega de cualquier tipo de documentación (courier urbano), las verificaciones, el telemarketing, comienza a tener un fuerte impacto en la demanda y oferta de nuevos y mejores servicios, vía outsourcing.

Ecuador está sufriendo ya hace algunos años los cambios de la calidad total; pero aún existen algunas empresas en nuestro país que no mostraban estas nuevas formas de hacer empresa y poco a poco están haciendo los cambios y otras ya fueron absorbidas por otras para no tener que cerrar sus puertas, la calidad de los productos, la red de distribución, las relaciones con la comunidad, el desempeño de los trabajadores, son puntos primordiales en la lucha para desarrollar empresas en estos tiempos.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización.

2.3 MANUAL DE FUNCIONES, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

2.3.1 BASE CONCEPTUAL.

2.3.1.1 Manual de Funciones

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

2.3.1.2 Puestos de trabajo

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

“Puesto de trabajo no es mas que: "punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse"³

Se definen un cargo como: “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”. ⁴

Cargo es “La reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”. ⁵

El termino cargo como equivalente de puesto se lo define: “un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”. ⁶

³ LOUART, Pierre; Gestión de los Recursos Humanos

⁴ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos (año 1992)

⁵ CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos (año 1999)

⁶ CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del Talento Humano (año 2001)

2.3.1.3 Otros términos

Los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual :

Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Especificaciones del puesto de trabajo: esta relacionado con los requisitos y calificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc.

2.3.2. ANÁLISIS DE PUESTOS: PERSPECTIVA GENERAL

Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Quien lleva a cabo esta función es el analista de puestos.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

1. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
2. Determinación de niveles realistas de desempeño.
3. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
4. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
5. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
6. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
7. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
8. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

2.3.2.1 Beneficios del análisis de puestos

- Para los directivos de la empresa: Constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto
- Para los supervisores: Les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- Para los trabajadores: Les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

2.3.2.2. Estructura del Análisis de Puestos

Requisitos intelectuales: si fueras gerente de una empresa, no se te pasaría por la mente tener como secretaria a una niña de 8 años, ya que sus conocimientos aún no son los más apropiados para la ejecución de ese cargo, no tiene experiencia, su adaptabilidad puede ser un poco complicada y sus aptitudes aún no son las mejores para desempeñar dicha labor.

Requisitos físicos: si fueras entrenador de un equipo de fútbol nunca pondrías de portero a un hombre que le falta un brazo y además es ciego. En esta área del análisis de cargos, es muy importante para determinadas labores, poseer capacidades para realizar un esfuerzo físico, una capacidad visual apta, una destreza o habilidad para realizar cualquier labor y una complexión física acorde con la tarea a realizar.

Responsabilidades implícitas: jamás dejarías que el ladrón más grande de todos los tiempos cuidara tu capital o tus recursos. En este punto es de suma importancia tener una buena supervisión de personal por parte de un jefe, un cuidado especial por el material, las herramientas o el equipo con el que se está trabajando, no apropiarse de dinero, títulos o documentos propiedad de la empresa o no transmitir información confidencial de la misma.

Condiciones de trabajo: es muy importante trabajar en un ambiente sano, en el cual el ocupante de un cargo pueda adaptarse y rendir al máximo en su trabajo. No sería lógico trabajar al borde de un precipicio o con la gente más malhumorada que pueda existir.

2.3.2.3 Métodos tradicionales utilizados en análisis de puestos

La obtención de los datos para análisis del puesto requiere por lo general de:

1. Un especialista de recursos humanos
2. El ocupante del cargo
3. Su supervisor.

El especialista; podría tener que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto.

El supervisor y el empleado: participarán también, quizás llenando cuestionarios en los que se visten las actividades del subordinado. Tanto supervisor como trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes.

2.3.2.3.1 Tipos de métodos

- a) Entrevista

- b) Cuestionario
- c) Observación

a) La entrevista: Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos:

- Entrevistas individuales con cada empleado
- Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo
- Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un del desarrollo conocimiento fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto. Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, es bueno entrevistar al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

b) Cuestionarios: Otro medio eficaz para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes, responsabilidades relacionados con su empleo. Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describo las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas.

Ventajas de los cuestionarios

- Una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados.
- Es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados

Desventajas de los cuestionarios

- El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado.

c) Observación: La observación directa es especialmente útil en los trabajos consisten principalmente entre actividad física observable. Ejemplos de estas

ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de contabilidad

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. Ciclo es el tiempo que le llevó a realizar el trabajo; puede ser 1 minuto para un empleado de línea de ensamblar o 1 hora, un día o más para trabajos complejos. En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

2.3.2.4 *Etapas en el análisis de puestos*

Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

Selección de Personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.

Formación: Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.

Evaluación del desempeño: Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar

hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

Valoración de Puestos: El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización.

2.4 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN POR PROCESOS

2.4.1 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

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. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad principal.

Toda organización tiene como propósito identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, además de las otras partes interesadas como pueden ser sus empleados, sus proveedores, propietarios, y la misma sociedad, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva pero para funcionar de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, es decir los procesos.

2.4.1.1 Etapas de la administración de procesos

- Identificar los procesos principales
- Análisis de Procesos
- Identificar los problemas
- Búsqueda de soluciones
- Implementación

- Evaluación

2.4.1.1.1 Identificar los procesos principales

Esta etapa es fundamental ya que si establecemos los problemas principales podremos establecer las soluciones o mejoras a los procesos que cuentan con mayores dificultades.

2.4.1.1.2 Análisis de Procesos

Se inicia con un esfuerzo en especificar el propósito de los procesos principales en estudio. La identificación de las necesidades y expectativas del cliente deben involucrar a los clientes como la principal fuente de información. En muchos casos podría ser provechoso combinar la recolección de datos de las necesidades y expectativas del cliente, con el análisis de que tan bien se están obteniendo las mismas. Usualmente es útil desarrollar un diagrama de flujo del proceso que esta siendo estudiado.

Al examinar el diagrama de flujo, podemos obtener discernimiento sobre las fuentes de los problemas, como pasos innecesarios, y puntos de retraso. Los procedimientos para desarrollar un diagrama de flujo de procesos incluyen:

- Definición de Limites: Los límites del proceso en estudio deben de ser especificados.
- Recolección de Datos: Se necesita la recolección de datos sobre el proceso y las actividades relacionadas. Aquí los esfuerzos deben incluir una participación directa en las actividades, observación directa de los procesos, y pedir a otros que describan como se lleva a cabo el trabajo.
- Listado de Actividades secuenciales: Los pasos involucrados en el proceso deben ser identificados en el orden en que ocurren, es decir, entrada, proveedor, primeras acciones, salida de la actividad, quien recibe las salidas, etc.
- Estudio del diagrama de flujo: El dibujar el diagrama de flujo proveerá, información sobre datos que faltan, pasos redundantes, retrasos potenciales, etc.

2.4.1.1.3 *Identificar los problemas*

Esto involucra la utilización de medidas de rendimiento y la recolección de datos del proceso en estudio. Estos datos deben ser utilizados para identificar problemas en efectividad, eficiencia, o para conocer las necesidades y expectativas del cliente. Donde se encuentra una brecha, se establece un problema.

2.4.1.1.4 *Búsqueda de soluciones*

Cuando surgen dificultades o problemas, por lo general la primera reacción es responsabilizar a otros. Así se gastan los recursos equivocadamente tratando de justificar los errores culpando a otros, en vez de invertir estos recursos en la búsqueda de las verdaderas causas de nuestros problemas.

En ocasiones, es útil identificar los criterios con los cuales una solución sería evaluada, antes proponer las soluciones potenciales. Los criterios deben incluir factores como costo, efectividad, eficiencia, tiempo necesario de implementación, etc.

2.4.1.1.5 *Implementación*

La planeación de la implementación debe involucrar la elaboración de un plan de contingencia para lidiar con los problemas que se obtienen si algo sale mal. Además un plan debe ser desarrollado para evaluar el éxito o fracaso de la solución propuesta.

2.4.1.1.6 *Evaluación*

La evaluación debe involucrar a todos los miembros del equipo. Después de que los resultados son revisados, se debe determinar si es necesario regresar a algún paso previo.

2.4.1.2 *Cultura en la Administración de Procesos*

- No se puede inspeccionar la calidad de un producto al final de la línea de producción. La calidad requiere no solo la detección de defectos, sino

también su prevención. Requiere la eliminación de pasos innecesarios, y el aseguramiento de los procedimientos apropiados.

- Todo trabajo es un proceso. Los detalles de los procesos organizacionales, son importantes porque son la sustancia organizacional, que ultimadamente produce resultados.
- No se puede mejorar un proceso sin datos.
- Las causas comunes de los problemas son atribuibles al proceso y no al trabajador.
- Agregar pasos a un proceso, agrega oportunidades para nuevos problemas. Se debe hacer un proceso lo más simple posible.

2.4.2 GESTION POR PROCESOS

El mundo empresarial moderno exige que las organizaciones, independiente de su tamaño, esfera de actuación y tipo de propiedad desarrollen su actividad de manera eficiente y eficaz; como condiciones, no suficientes, pero sí necesarias para lograr mantenerse en el negocio en que participan las mismas. Sin embargo, para alcanzar esto en la actualidad se requiere, como nuevo paradigma, que las entidades sean gestionadas siguiendo el enfoque de proceso o más comúnmente conocido como gestión por proceso

El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, LA GESTION POR PROCESOS da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

Toda organización tiene como propósito identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, además de las otras partes interesadas como pueden ser sus empleados, sus proveedores, propietarios, y la misma sociedad, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva pero para funcionar de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza

recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs), se puede considerar como un proceso. Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso.

2.4.2.1 Objetivos de la Gestión por Procesos

Los objetivos generales que persiguen una reingeniería y gestión de procesos son:

- Mayores beneficios económicos debido tanto a la reducción de costos asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
- Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
- Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas
- Mayor conocimiento y control de los procesos
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.

2.4.2.2 Ventajas de la Gestión por Procesos

La ventaja de la Gestión por Procesos es que elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, elimina la política tradicional de trincheras. También permite la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos.

Una ventaja de la Gestión por Procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos (del cliente),
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos del valor que

aportan

- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos,
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

2.4.2.3 Desarrollo de la Gestión por Procesos

La gerencia debe analizar y optimizar la interacción de los procesos, incluyendo tanto los procesos de realización como los procesos de apoyo. Para ello conviene asegurarse de que la secuencia e interacción de los procesos se diseñan para lograr eficaz y eficientemente los resultados deseados.

Es importante que la organización identifique los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, así como determinar la secuencia e interacción de estos procesos, y los criterios y métodos necesarios para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos son eficaces.

Además debe asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, así como medir, realizar el seguimiento y analizar estos procesos, para finalmente implementar las acciones necesarias que permitan alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de esos procesos.

2.5 PROCESOS Y DIAGRAMAS DE FLUJO

2.5.1 PROCESOS

Las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos y debe de afrontar el cambio para poder sobrevivir. Aún sus elementos más arraigados como la cultura reciben el impacto de esta necesidad. Las personas que integran el subsistema social humano comparten actitudes, creencias, motivaciones, valores, técnicas, instrumentos y en general un comportamiento común constituyendo una cultura organizacional.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

2.5.1.1 Conceptos

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado o salidas).

Un proceso de negocio es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido. Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son prerequisites que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada. Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, tendremos ciertas salidas resultantes.

Un proceso de negocio es una colección de actividades estructurales relacionadas que producen un valor para la organización, sus inversores o sus clientes. Es, por ejemplo, el proceso a través del que una organización realiza sus servicios a sus clientes.

Un proceso de negocio puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos de negocio que deban ser incluidos en su

función. En este contexto un proceso de negocio puede ser visto a varios niveles de granularidad.

El enlace entre procesos de negocio y generación de valor lleva a algunos practicantes a ver los procesos de negocio como los flujos de trabajo que se efectúan las tareas de una organización. Un subproceso es parte un proceso de mayor nivel que tiene su propia meta, propietario, entradas y salidas.

2.5.1.2 Elementos de los procesos

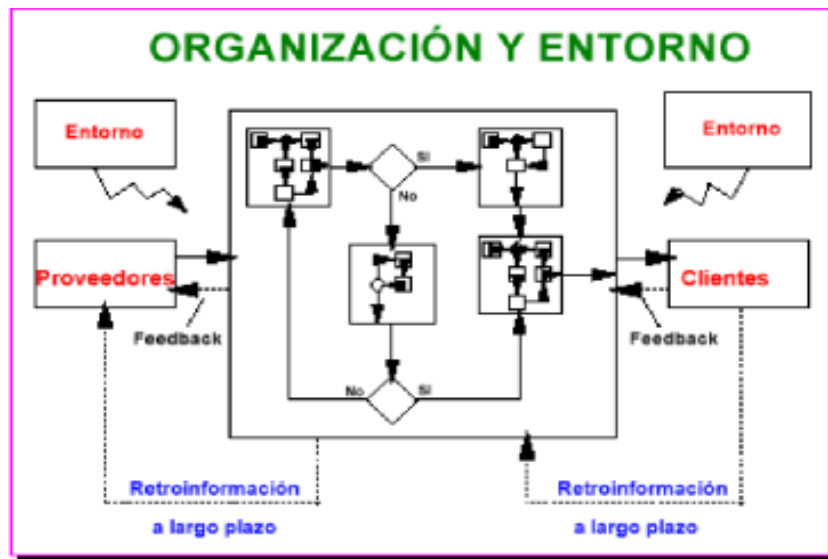
Cualquier proceso de trabajo, no importando si sea pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

- **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 a ellas 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.

2.5.1.3 Características de un proceso

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

GRAFICO 7 : ELEMENTOS DE UN PROCESO



FUENTE:

http://www.aiteco.com/calidad/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid

2.5.1.4 Clasificación de los Procesos

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

2.5.1.4.1 Procesos Estratégicos:

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada.

2.5.1.4.2 Procesos Clave:

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos

clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

2.5.1.4.3 *Procesos de Apoyo:*

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación
- Auditorias Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de Productos No conformes
- Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo
- Etc.

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

2.5.1.5 *¿Por qué el estudio de los procesos?*

Porque las Organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son los procesos que producen los bienes y servicios. La mayoría de las Organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia y se plantean como mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como: el bajo rendimiento, las barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, entre otras. El punto de partida para el éxito organizacional, es tener procesos bien diseñados.

Las transformaciones que ocurren dentro de los procesos cruzan los límites funcionales o estructurales repetidamente por lo que fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta y menos jerárquica, mas orientada a obtener resultados.

2.5.1.6 Principios del Desarrollo de los Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

- Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

2.5.1.7 Modelado de Procesos

Frecuentemente los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización) son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados. Un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema.

Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica (diagrama de proceso), pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

Un adecuado modelo debe permitir:

- Mejorar el diseño de sistemas

- Facilitar la integración de nuevos sistemas o la mejora de los existentes.
- Servir de documentación de referencia para la comprensión de los sistemas
- Facilitar la comunicación entre las personas que intervienen en el diseño y funcionamiento de los sistemas

La elaboración de un modelo que ofrezca estas ventajas requiere un método de representación específico, coherente, ágil, sencillo y flexible.

El lenguaje convencional (hablado o escrito) presenta ciertas limitaciones e inconvenientes en la representación de sistemas. Sirva como ejemplo de ello los tradicionales procedimientos de calidad “enciclopédicos” redactados mediante narraciones literales.

2.5.1.8 Pasos para desarrollar el análisis y mejora de los procesos

1. Identificación de los procesos claves de la organización.
2. Elaboración del Mapa de Proceso de la entidad.
3. Confección de las gráficas de proceso.
4. Análisis de los procesos.
5. Propuestas de mejora.
6. Elaboración de las gráficas de control.
7. Propuesta de indicadores para medir el desempeño del proceso mejorado.

2.5.2 DIAGRAMAS DE FLUJO

2.5.2.1 Conceptos

El Flujo grama o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos

Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia

cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.

Son también diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso, útil para determinar como funciona realmente el proceso para producir un resultado. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

Es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

2.5.2.2 Ventajas de los Diagramas de Flujo

- Permiten identificar las oportunidades de cambio en el proceso y desarrollar estimados de costos de la mala calidad.
- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Involucra al personal de la organización en la resolución de problemas para reducir resistencia a cambios futuros.

2.5.2.3 Características de los diagramas de Flujo

- “Sintética: La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.
- De forma visible a un sistema o un proceso: Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer

notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales.”⁷

- “Permitir al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento.
- Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento.”⁸

2.5.2.4 Tipos de diagramas de Flujo

“Existen tres tipos de Flujogramas o Diagramas de Flujo

1.- Diagrama de flujo vertical: También denominado gráfico de análisis del proceso. Es un gráfico en donde existen columnas verticales y líneas horizontales. En la columnas verticales están los símbolos o convencionales (de operación, transporte, control, espera y archivo), los funcionarios involucrados en la rutina, el espacio recorrido para la ejecución y le tiempo invertido. El diagrama de flujo vertical destaca la secuencia de la rutina y es extremadamente útil para armar una rutina o procedimiento para ayudar en la capacitación del personal y para racionalizar el trabajo.

2.- Diagrama de flujo horizontal: Es diferente al anterior, al revés de la secuencia que se traslada verticalmente, esta lo hace de manera horizontal; este utiliza los mismos símbolos y convenciones que el vertical. El Diagrama de flujo horizontal destaca a las personas u organismos que participan en una determinada rutina o procedimiento.

3.- Diagrama de flujo de bloques: Es un diagrama de flujo que representa la rutina a través de una secuencia de bloques, cada cual con su significado y encadenados entre sí. Utiliza una simbología mucho más rica y variada que los diagramas anteriores, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidos en el gráfico.

⁷ GOMEZ CEJAS, Guillermo; Sistemas Administrativos.- Análisis y Diseño

⁸ CHIAVENATO, Idalberto; Iniciación a la Organización y Control (1993)

Los analistas de sistemas utilizan mucho este diagrama para representar los sistemas, es decir, para indicar entradas, operaciones, conexiones, decisiones, archivado, etc., que constituyen el flujo o la secuencia de las actividades de los sistemas”.⁹

2.5.2.5 Preguntas útiles al crear un diagrama de Flujo

- **Qué:**
 - ¿Que operaciones son realmente necesarias?
 - ¿Se pueden eliminar algunas operaciones. Combinar o simplificarse?
 - ¿Se debe rediseñar el producto para facilitar la producción?
- **Quién:**
 - ¿Quién realiza cada operación?
 - ¿Puede rediseñarse la operación para utilizar menos habilidad o menos hora hombre?
 - ¿Pueden combinarse las operaciones para enriquecer puestos y mejorar así la productividad o las condiciones de trabajo?
- **Dónde:**
 - ¿Dónde se realiza cada operación?
 - ¿Puede mejorarse la distribución para reducir la distancia que se recorre o para hacer que las operaciones sean más accesibles?
- **Cuándo:**
 - ¿Cuándo se realiza cada operación?
 - ¿Existe un exceso de retrasos o almacenamiento?
 - ¿Algunas operaciones ocasionan cuellos de botella?
- **Como:**
 - ¿Cómo se hace la operación?
 - ¿Pueden utilizarse mejores métodos, procedimientos o equipos?
 - ¿Debe revisarse la operación para hacerla más fácil o para que consuma menos tiempo?

A partir de las respuestas a estas preguntas, se pueden hacer mejoras en los procedimientos, tareas, equipo, materia prima, distribución o información para

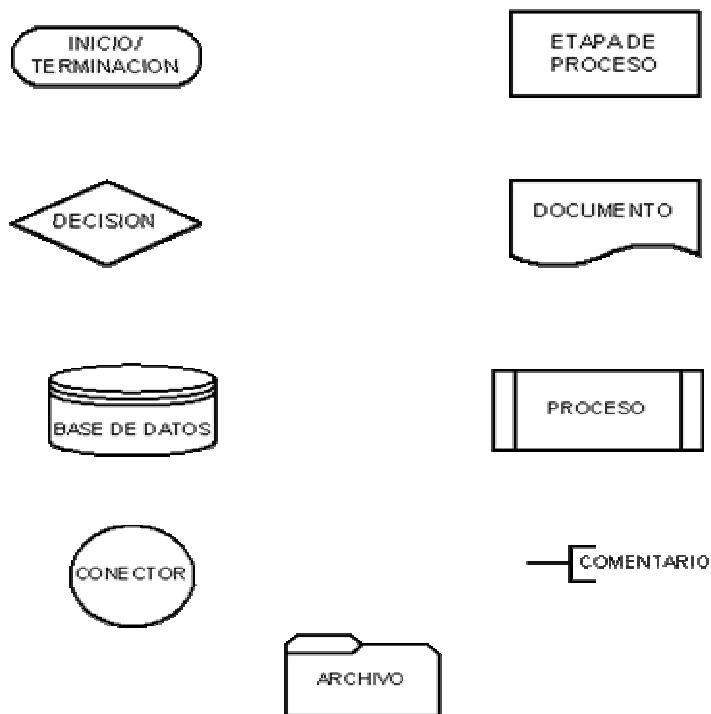
⁹ CHIAVENATO, Idalberto; Iniciación a la Organización y Control (1993)

control administrativos. Básicamente el objetivo es añadir mayor valor al producto o al servicio mediante la eliminación del desperdicio o de actividades innecesarias en todas las etapas.

2.5.2.6 Símbolos en los Diagramas de Flujo

Los símbolos tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas.

Los símbolos más comunes son :



2.5.2.7 Recomendaciones para el uso y aplicación de Diagramas de Flujo

- La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser realizada con frases breves y sencillas
- Evitar usar siglas anotando el nombre completo de las unidades administrativas.
- El símbolo de documento debe contener el nombre original de la forma que se utilice.

- El símbolo de conector puede ser alfabético o numérico, pero debe coincidir en los conectores de entrada y salida, cuando existen una gran cantidad de conectores, es conveniente adicionar un color al símbolo.
- Debe realizarse de forma limpia y ordenada.
- realizarlas al principio en forma de borrador, sin emplear plantillas.
- Especificar el objetivo del flujo grama o diagrama de flujo.
- Pasar de lo conocido a lo desconocido. Es decir, identificar los subsistemas que, según se sabe, debe aparecer y desarrollar los que se relacionan con ellos.
- Utilizar símbolos autorizados y de una plantilla, o sea un dispositivo de plástico con los símbolos recortados.
- Empezar a construir el flujo grama o diagrama de flujo en la parte superior de cada página; deben ir de arriba hacia abajo o de izquierda a derecha.
- Cada página debe tener un encabezado que identifique claramente el proyecto, la gráfica, la flecha (de revisión, si la hay), el autor y el número de páginas.
- Cuando las líneas de flujo son numerosas en diagramas complejos, utilizar conectores para reducir su número.
- Establecer el nivel en que van a construirse los flujo gramas o diagramas de flujo.
- Reunir los flujos de entrada, de modo que las líneas de flujo que aparecen entrando en un símbolo sean las menos posibles, lo mismo se harán con las líneas que salen.
- Escribir en los símbolos, usando el menor número posible de palabras.

2.6 MANUAL DE PROCESOS

El Manual de procesos es una herramienta que sirve como una guía metodológica que permite a las distintas áreas organizacionales, de manera efectiva, sencilla y práctica, operar los diferentes procedimientos, con información consistente, necesaria y suficiente para facilitar la relación con los destinatarios y beneficiarios.

Un Manual de Procesos debe distinguirse de todo otro manual ya que se refiere a la recopilación de los procedimientos administrativos cuya resolución es competencia de la Gerencia de la empresa

2.6.1 Descripción de cada Proceso

Por convenio, cada proceso se describe en un procedimiento único que incluye el diagrama de flujo del proceso. Para comprender mejor los diagramas de flujo y definir con mayor precisión y claridad los procesos, se recomienda que el procedimiento incluya los siguientes apartados:

- Cabecera
- Objeto
- Alcance
- Responsable del Proceso
- Registros
- Firmas

2.6.1.1 Cabecera del Procedimiento

La cabecera incluye la información general identificativa del documento (logotipo de la organización, código del procedimiento, título, versión, fecha)

La codificación de los procedimientos se realiza mediante dos dígitos (los mismos que designan el Proceso en el Mapa de Procesos)

Los formatos de registro se codifican según el código del procedimiento o instrucción que los generan, seguido de un número correlativo de dos dígitos.

2.6.1.2 Objeto

El objeto es la descripción de la razón de ser del proceso. El objeto nos indica de forma resumida qué persigue el proceso, el motivo de su existencia. Se puede denominar también la “misión” del proceso.

2.6.1.3 Alcance

a) El alcance es el ámbito funcional que abarca el proceso.

2.6.1.4 Desarrollo:

Es la secuencia de actividades que constituyen el proceso. Se representa gráficamente mediante un diagrama de flujo en el que las flechas indican la secuencia de actividades y el flujo de información.

Símbolos específicos permiten distinguir en el diagrama de flujo actividades, registros, decisiones u otros documentos asociados (instrucciones, especificaciones, planes de control, etc.).

2.6.1.5 Responsable del Proceso

El Responsable del Proceso es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del mismo. Realiza un seguimiento de los indicadores del proceso, verificando su eficacia y eficiencia así como el logro de los objetivos definidos para dicho proceso en cualquiera de los ámbitos de la gestión (productividad, costes, calidad, seguridad, medioambiente, ...).

2.6.1.6 Registros

Los registros son documentos que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas. Los registros constituyen el soporte de la información que fluye en el sistema de gestión.

- Los registros pueden ser internos (generados en la propia organización) o externos (de clientes o proveedores). Los registros internos, suelen tener un formato definido y controlado. Los registros externos (p.ej. un pedido de cliente) no tienen un formato definido y por lo tanto no requieren de un código identificativo del formato.

2.7 CALIDAD TOTAL

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

2.7.1 Definiciones

"La calidad es algo que se supone mucho más que hacer correctamente el trabajo.

La calidad total tiene como principio fundamental la mejora continua y es el resultado de la visión, la planificación, la aplicación disciplinada del trabajo y la habilidad en toda empresa".¹⁰

Crear una cultura de calidad, se refiere específicamente a la satisfacción del cliente, lo cual exige a la empresa adoptar una visión de futuro que haga de ella, una empresa competitiva.

La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

La calidad es:

- Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- Despertar nuevas necesidades del cliente.
- Lograr productos y servicios con cero defectos.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez.

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos16/gestión-calidad-educativa/gestión-calidad-educativa.shtml>

- Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- Calidad no es un problema, es una solución.

Gestión : Conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales.

La gestión de la calidad total es básicamente una "filosofía" empresarial que se fundamenta en la satisfacción del cliente y consta de dos objetivos :

- La concepción esmerada del producto o servicio.
- La calidad en la realización del producto o servicio.

Gestión de la Calidad Total : Conducir a un grupo humano, toma de decisiones y manejo de información hacia el logro de los objetivos institucionales (Mejora Continua, Calidad de Servicio, Satisfacción del Cliente)

Es el conjunto de actividades de la función empresarial que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y las implementa por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad.

Políticas de Calidad:

“Son las orientaciones y objetivos generales de un organismo concernientes a la

calidad, expresados formalmente por el más alto nivel de la dirección”.¹¹

2.7.2 Importancia y fundamentos de la calidad total

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos/fintrabajo/fintrabajo.shtml>

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los Trabajadores.
- Los Proveedores; y,
- Los Clientes.

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

- El objetivo básico: la competitividad
- El trabajo bien hecho.
- La Mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.
- Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:
- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.

2.7.3 Planificación de la Calidad

“Son las actividades que establecen los objetivos y los requisitos para la calidad así como los requisitos para la aplicación de los elementos del sistema de la calidad.

Ésta abarca:

Planificación del Producto: identificación, clasificación y ponderación de las características relativas a la calidad así como el establecimiento de los objetivos, de los requisitos para la calidad y de las restricciones.

Planificación administrativa y operativa: preparación de la aplicación del sistema de la calidad, incluyendo la organización y la planificación.

Preparación de planes de la calidad y el establecimiento de disposiciones para el mejoramiento de la calidad.”¹²

2.7.4 Tipos de acción de Calidad Total

Para lograr el mejoramiento de la calidad se debe pasar por un proceso, para así poder alcanzar niveles de funcionamiento sin precedentes.

Los pasos de este proceso pueden resumirse así:

1. Probar la necesidad de mejoramiento.
2. Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
3. Organizarse para la conducción de los proyectos.
4. Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
5. Diagnosticar las causas.
6. Proveer las soluciones.
7. Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
8. Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

2.7.5 El control de la calidad total

El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en

¹² <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/46/concalidad.htm>

constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

2.7.6 Calidad total: maniobra clave de la competitividad

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez mas eficiente, rápido y de mejor calidad.

2.7.10 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESPLIEGUE DE LA CALIDAD

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son :

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.

- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- Las Estrategias Clave, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

2.8 EL MANUAL DE CALIDAD

“El Manual de Calidad de una organización es un documento donde se especifican la misión y visión de la empresa con respecto a la calidad así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política. El manual de Calidad expone además la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad y es un documento público, si la empresa lo desea, cosa que no ocurre con los manuales de procedimientos o de instrucciones”.¹³

Aunque no hay estructura ni formato requerido para los manuales de la calidad, existen métodos para asegurar que el tema este orientado y ubicado adecuadamente; uno de éstos sería fundamentar las secciones del manual de la calidad con los elementos de la norma que rige el sistema. Otro enfoque aceptable sería la estructuración del manual para reflejar la naturaleza de la organización.

La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_calidad

gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos). El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo?. Dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

2.8.1 DEFINICIONES

Manual de Calidad: Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc.

El fin del mismo se puede resumir en varios puntos:

- Única referencia oficial.
- Unifica comportamientos decisionales y operativos.
- Clasifica la estructura de responsabilidades.
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad.
- Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

2.8.2 VENTAJAS DE UN MANUAL DE CALIDAD

Un manual de calidad puede:

- Ser una compilación de los procedimientos documentados.
- Ser una serie de procedimientos documentados para aplicaciones específicas.
- Ser más de un documento o nivel.
- Tener un núcleo común con apéndices apropiados.
- Tener horas numerosas derivaciones posibles basadas en las necesidades organizacionales.

La aplicación más común de un manual de calidad es empleado para propósitos tanto de gestión de la calidad como de aseguramiento de la calidad. Sin embargo cuando la organización considere que es necesaria una distinción en su contenido o uso, es esencial que los manuales que describan el mismo sistema de la calidad no sean contradictorios.

2.8.3 USOS DEL MANUAL DE CALIDAD

Los manuales de la calidad son elaborados y utilizados por una organización para:

- Comunicar la política de la calidad, los procedimientos y los requisitos de la organización.
- Describir e implementar un sistema de la calidad eficaz.
- Suministrar control adecuado de las prácticas y facilitar las actividades de aseguramiento.
- Suministrar las bases documentales para las auditorias.
- Adiestrar al personal en los requisitos del sistema de la calidad.

2.8.4 PARTES INTEGRANTES DE UN SISTEMA DE CALIDAD

La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos).

El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo?. Dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

CAPITULO III

MANUAL DE FUNCIONES ASISTECOM

3.1 INTRODUCCIÓN

La empresa ASISTECOM, se encuentra en un proceso de revisión y rediseño de sus procesos para alcanzar mejoras en medidas de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez. Esto se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia.

Ante la situación planteada surge la necesidad de proporcionar a ASISTECOM, de un Manual de Descripción de Puestos y de Funciones que le facilite reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias requeridas para una adecuada adaptación e identificación de cada trabajador dentro de la empresa. El Manual debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda Empresa, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El giro de la empresa es la prestación de servicio de Call Center, Cobranzas, Courier, Verificación, y Telemarketing en ese sentido se ha alcanzado muy buenos niveles. Las características principales de los servicios son los siguientes:

- Infraestructura adecuada.
- Adecuada presentación del local.
- Personal de excelente nivel.
- Calidad en la atención.

ASISTECOM, en la actualidad cuenta con una organización definida pero informal, en ese sentido todos los integrantes de la organización saben sus funciones, pero existen distorsiones en lo referente a la toma de decisiones. Las funciones son distorsionadas por parte del nivel ejecutivo, lo que genera desorden en el desarrollo de las responsabilidades. No existe un diseño formal de los puestos, existe un diseño conceptual y muy general.

El principal propósito del desarrollo del presente documento es la necesidad de llevar a cabo en la empresa ASISTECOM un plan de desarrollo organizacional consecuente con el crecimiento que va tomando la empresa, con la aplicación de herramientas que favorezcan el fortalecimiento de la organización a través del trabajo en equipo y motivación, y que sirva de base en el desarrollo organizativo y en la elaboración de un manual de normas y funciones moderno y aplicable.

3.3 FINALIDAD Y CRITERIOS PARA DEFINICIÓN DE PUESTOS

Tomando en cuenta que el análisis de puestos, los factores de administración de personal, y el contar un personal competente son indispensables para lograr los objetivos empresariales se presentan los presentes manuales de puestos para la empresa.

Tienen la finalidad de dotar a ASISTECOM de una guía básica, técnica y práctica que permita reclutar, seleccionar y contratar el personal requerido con las competencias deseadas por la empresa. Y permite que la organización cuente con un documento que muestre como esta organizada la empresa, las unidades que la integran y las funciones de cada departamento. Además se tomaron en cuenta los Principios y Normas de la Organización, cuyo propósito es definir la estructura organizacional, las relaciones, responsabilidades y funciones de cada área.

El diseño de cada uno de los manuales responde a las necesidades y realidades de cada una de las áreas de la empresa, a sus características y evidentemente a

sus objetivos, por lo tanto este documento deberá ser considerado como un instrumento de apoyo administrativo y de gestión.

El diseño del presente documento se basa en los requerimientos y necesidades de cada una de las áreas de la empresa, donde los perfiles de cada uno de los cargos contienen información suficiente para cubrir los procesos de selección de la empresa, y básicamente responde a las siguientes inquietudes.

- ¿Qué actividades va a realizar el profesional?
- ¿Cuáles serán sus responsabilidades?
- ¿Qué educación debe tener para que se desempeñe adecuadamente en el cargo o puesto de trabajo?
- ¿Qué características de personalidad y qué cualidades y competencias requiere para adaptarse a ese puesto?
- Ubicar nivel de reporte y supervisión del puesto.

3.4 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

3.4.1 AREA ADMINISTRATIVA

3.4.1.1 Generalidades

La Administración, es uno de los temas más importantes dentro de la empresa, puesto que es la encargada de coordinar en forma correcta las actividades desarrolladas por los diferentes departamentos, cumpliendo de esta manera con su función principal, cual es, lograr una eficiente utilización de los recursos disponibles, tanto materiales, humanos y financieros para el logro de los objetivos institucionales

3.4.1.2 Instalaciones y Recurso Humano

3.4.1.2.1 Instalaciones

El área administrativa de ASISTECOM cuenta con las instalaciones adecuadas para el desempeño de las funciones asignadas, se encuentra en un ambiente amplio y con una clara división organizacional.

3.4.1.2.2 Recurso Humano

El Recurso Humano se desarrolla con una cultura organizacional de multifuncionalidad, esto se justifica por el tipo de negocio. El área administrativa cuenta con 11 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

Quito

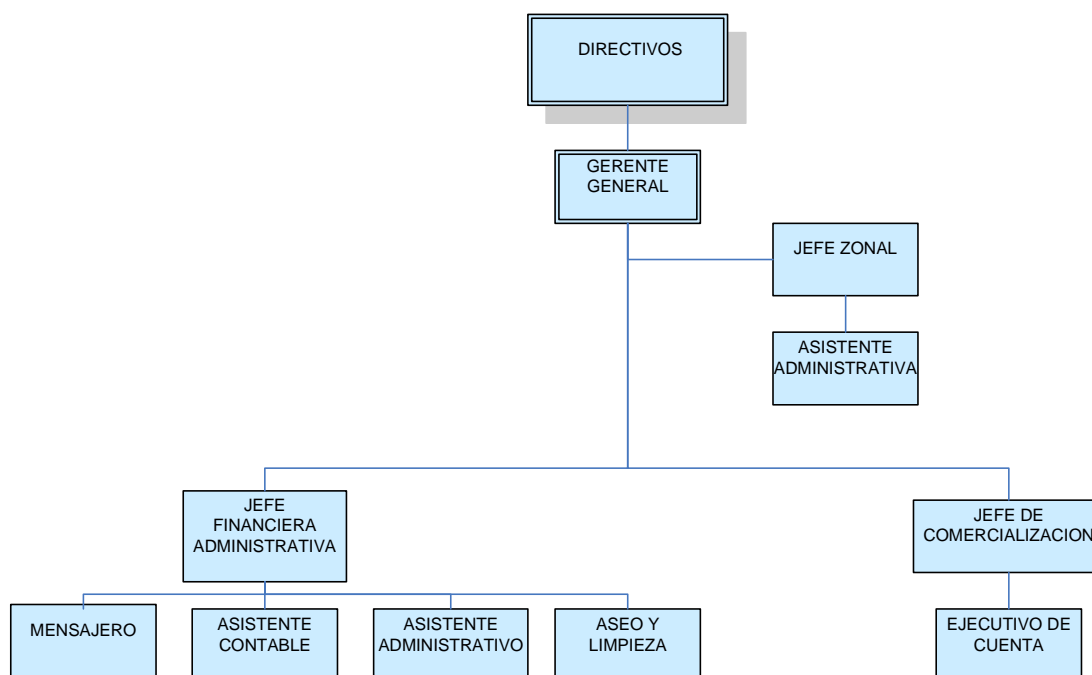
Gerente General	1
Jefe Financiera Administrativa	1
Asistente Administrativa	1
Asistente Contable	1
Asistente Aseo y Limpieza	1
Mensajero	1
Jefe de Comercialización	1
Total	7

Guayaquil

Jefe regional	1
Asistente Administrativa	1
Asistente aseo y limpieza	1
Asistente servicios generales	1
Total	4

3.4.1.3 Organigrama del Área

FIGURA 8: ORGANIGRAMA ADMINISTRACIÓN



FUENTE: Clarita P. Herrera

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL		CODIGO: GG- AD
REPORTA A: Junta Directiva	NIVEL AL QUE PERTENECE: Ejecutivo	
COORDINA ACTIVIDADES CON: Jefe Financiera Administrativa Jefe de Comercialización Gerente de Producción	SUPERVISA A: Jefe Financiera Administrativa Jefe de Comercialización Gerente de Producción	

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso

- **Información Confidencial:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones y responsabilidades asignadas

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Profesional Universitario en Administración de Empresas o especialidad equivalente.

Experiencia:

Tres (3) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan del giro del negocio

Conocimientos:

Sólidos conocimientos de planificación, mercadeo, negociación, comercialización y en general, manejo de todas las funciones de una organización.

Rango de edad:

30 - 50 años

Género:

Masculino

4.- COMPETENCIAS

- Desarrollo y dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo, Autocontrol.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Compromiso con la organización.

5.- HABILIDADES

- Capacidad para promover y gerenciar proyectos orientados al logro de resultados proactivos.
- Poder de Negociación.
- Capacidad de manejar y dirigir personal en todos los niveles.
- Capacidad de Interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización.
- Dirigir personal de alto nivel.
- Visión estratégica de negocios.

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE FINANCIERA – ADMINISTRATIVA		CODIGO: JFA - AD
REPORTA A: Gerente General	NIVEL AL QUE PERTENECE: Ejecutivo	
COORDINA ACTIVIDADES CON: Gerente General Jefe de Comercialización Jefe de Producción	SUPERVISA A: Asistente Contable Asistente Administrativa Mensajero - Limpieza	

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**
Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso
- **Dinero:**
Es responsable directo de bancos.
- **Información Confidencial:**
Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alta.
- **Toma de Decisiones:**
Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución del trabajo a nivel operativo.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**
El cargo se ubica en un sitio cerrado y agradable
- **Riesgo:**
El cargo está sometido a un riesgo alto, en el desempeño de sus funciones principalmente en lo relacionado al aspecto financiero.
- **Esfuerzo:**
El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Licenciado en Economía, Administración, o Auditoría.

Experiencia:

Tres (3) años de experiencia mínima comprobada en el manejo de finanzas.

Elaboración de Presupuestos.

Control de gastos, nómina, impuestos y control contable.

Controles administrativos de las áreas de contabilidad y finanzas

Conocimientos:

Manejo e interpretación de las leyes fiscales y laborales.

Rango de edad:

25 - 45 años

Género:

Femenino

4.- COMPETENCIAS

- Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Autocontrol.

5.- HABILIDADES Y DESTREZAS

- Manejo del Recurso Humano a todo nivel.
- Detectar deficiencias y sugerir las correcciones apropiadas.
- Trabajar bajo presión
- Planificar actividades y recursos.

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA		CODIGO: AA - AD
COORDINA ACTIVIDADES CON:		Jefe Financiera - Administrativa Gerente General
REPORTA A: Jefe Financiera Administrativa	NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo	

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa

- **Información Confidencial:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alta.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel operativo.

- **Supervisión:**

El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Estudiante Universitario o Técnico en Administración

Experiencia:

Un (1) años de experiencia progresiva de carácter operativo en funciones de ejecución y tramitación de procesos administrativos

Conocimientos:

En el manejo y método de oficina.

Redacción, ortografía y sintaxis.

Principios y prácticas de contabilidad.

Elaboración de documentos administrativos en el área de su competencia.

Manejo del personal.

Rango de edad:

20 - 35 años

Género:

Femenino

4.- COMPETENCIAS

- Desarrollo y dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.

5.- HABILIDADES Y DESTREZAS

- Manejar los diferentes formatos de compras.
- Expresarse claramente en forma oral y escrita.
- Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión.
- Manejo de programas bajo el ambiente de Windows

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA		CODIGO: AAG-
REPORTA A: Jefe Zonal	NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo	
COORDINA ACTIVIDADES CON: Administrativa		Jefe Financiera – Jefe Zonal, Asistente Contable

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa

- **Dinero:**

Manejo de la Caja Chica y
Pago a proveedores

- **Información Confidencial:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alta.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel operativo.

- **Supervisión:**

El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio cerrado, agradable

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo medio en el desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Estudiante Universitario o Técnico en Administración

Experiencia:

Un (1) años de experiencia progresiva de carácter operativo en funciones de ejecución y tramitación de procesos administrativos

Conocimientos:

En el manejo y método de oficina.

Redacción, ortografía y sintaxis.

Principios y prácticas de contabilidad.

Elaboración de documentos administrativos en el área de su competencia.

Manejo del personal.

Rango de edad:

20 - 35 años

Género:

Femenino

4.- COMPETENCIAS

- Desarrollo y dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.

5.- HABILIDADES Y DESTREZAS

- Manejar los diferentes formatos de compras.
- Expresarse claramente en forma oral y escrita.
- Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión.
- Manejo de programas bajo el ambiente de Windows

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE CONTABLE		CODIGO: AC - AD
REPORTA A: Jefe Financiera - Administrativa		NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo
COORDINA ACTIVIDADES CON: Jefe Financiera - Administrativa		

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa

- **Información Confidencial:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares, a nivel del área.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio cerrado y agradable

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo medio en el cumplimiento de las funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual alto y un grado de precisión visual alto.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Estudiante Universitario o Contador Bachiller

Experiencia:

Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área contable y/o financiera

Conocimientos:

Principios y prácticas de contabilidad.

Aplicación y desarrollo de sistemas contables.

Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad.

Clasificación y análisis de la información contable.

Paquetes Contables

Rango de edad:

25 - 40 años

Género:

Femenino

4.- COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Compromiso con la organización.
- Iniciativa
- Motivación al logro

5.- HABILIDADES Y DESTREZAS

- Aplicar métodos y procedimientos contables.
- Preparar informes técnicos.
- Analizar la información contable
- Manejo de programas bajo ambiente de Windows

NOMBRE DEL PUESTO: MENSAJERO		CODIGO: MS - AD
REPORTA A: Jefe Financiera - Administrativa		NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo
COORDINA ACTIVIDADES CON: Jefe Financiera - Administrativa		

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

No maneja ningún tipo de equipos

- **Dinero:**

Directo de dinero en efectivo.

- **Información Confidencial:**

- Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alta.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel operativo.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

- El cargo se desarrolla desplazándose constantemente dentro de la ciudad conduciendo vehículo motorizado.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo relevante, con posibilidad de ocurrencia media, en lo referente a seguridad personal

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de desplazarse constantemente alrededor de la ciudad

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Bachiller

Experiencia:

Un (1) año de experiencia en cargos similares.

Conocimientos:

Traslado de documentos

Manejo de información

Rango de edad:

20 - 36 años

Género:

Masculino

4.- COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Compromiso con la organización
- Motivación al logro.
- Iniciativa.
- Orientación de servicio al cliente.
- Construcción de relaciones.

5.- HABILIDADES Y DESTREZAS

- Relaciones interpersonales.
- Tratar con personas de distintos niveles
- Para transmitir información de manera confiable.

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE DE ASEO Y LIMPIEZA		CODIGO: AL - AD
REPORTA A: Jefe Financiera Administrativa	NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo	
COORDINA ACTIVIDADES CON: Jefe Financiera Administrativa		

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

Maneja constantemente materiales únicamente para la limpieza.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

En todas las áreas de la empresa.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado constantemente y movilizándose de un lugar a otro dentro de la empresa.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Bachiller.

Experiencia:

No necesaria

Rango de edad:

23 - 45 años

Género:

Femenino

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE COMERCIALIZACIÓN		CODIGO: JC - AD
REPORTA A: Gerente General		NIVEL AL QUE PERTENECE: Ejecutivo
COORDINA ACTIVIDADES CON: Gerente General, Gerente de Producción		

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso

- **Información Confidencial:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución del trabajo a nivel operativo.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo medio en el desempeño de las funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado, parado y hacer visitas a clientes potenciales constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Profesional Universitario, en Mercadeo, Empresas, Comercialización o especialidad equivalente

Experiencia:

Tres (3) años de experiencia mínima comprobada en cargos similares, reportando a una Gerencia General.

Conocimientos:

Manejo de estadísticas en el control de gestión de ventas, sólidos conocimientos y desarrollo de investigación de mercado.

Rango de edad:

25 - 40 años

Género:

Indiferente

4.- COMPETENCIAS

- Dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.
- Compromiso con la organización.
- Búsqueda de Información.
- Motivación al logro.

5.- HABILIDADES Y DESTREZAS

- Desarrollar e implementar planes estratégicos de Mercadeo y Ventas.
- Alta capacidad de análisis.
- Manejo de programas bajo ambiente de Windows
- Manejo y conocimiento básico de programas de diseño gráfico

3.4.2 ÁREA: SISTEMAS

3.4.2.1 Generalidades

La misión fundamental del Área de Sistemas es el diseño, implementación y mantenimiento de los elementos que constituyen lo que podemos llamar la infraestructura informática de la empresa, entendiendo por tal los elementos físicos, lógicos, configuraciones y procedimientos necesarios para proporcionar a toda la empresa los servicios informáticos necesarios para desarrollar sus actividades.

3.4.2.2 Instalaciones y Recurso Humano

El área de Sistemas se ubica en un área adecuada para el personal existente, en caso de requerir mas personal se requerirá de un espacio más amplio. El área de Sistemas cuenta con 3 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

Jefe de Sistemas

Quito 1

Total 1

Asistentes de Sistemas

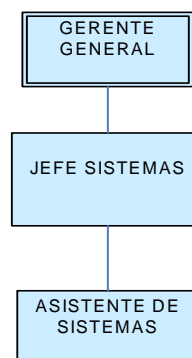
Quito 1

Guayaquil 1

Total 2

3.4.2.3 Organigrama del Área

FIGURA 9: ORGANIGRAMA SISTEMAS



FUENTE: Clarita P. Herrera

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE SISTEMAS		CODIGO: JS - ST
REPORTA A: Gerente General	NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo	
COORDINA ACTIVIDADES CON: Todas las áreas de la empresa		

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso

- **Información Confidencial:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución del trabajo a nivel operativo.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo medio en el desempeño de las funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado, y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Superior Universitario en Informática, Electrónica, Telecomunicaciones o carrera afín

Experiencia:

Un (1) año de experiencia mínima comprobada en cargos similares.

Conocimientos:

Instalación, reparación y mantenimiento de computadoras

En el manejo de redes y comunicaciones

Rango de edad:

25 - 35 años

Género:

Indiferente

5.- COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.
- Compromiso con la organización.
- Búsqueda de Información.
- Motivación al logro.

6.- HABILIDADES Y DESTREZAS

Capacidad de trabajar bajo presión

Experiencia en el manejo de redes y comunicaciones.

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE DE SISTEMAS		CODIGO: AS - ST
REPORTA A: Jefe de Sistemas	NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo	
COORDINA ACTIVIDADES CON:		Todas las áreas de la empresa

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso.

- **Información Confidencial:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel ejecutivo.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio cerrado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo medio en relación al desempeño de sus funciones

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado / parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Estudiante Universitario o Técnico en Sistemas o afines.

Experiencia:

Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en cargos similares...

Conocimientos:

En el desarrollo de aplicaciones con tecnología WEB.

En equipos de computación y sus componentes.

Instalación y manejo de software.

Sistemas operativos.

Desarrollo de aplicaciones cliente/servidor.

Rango de edad:

20 - 35 años

Género:

Masculino

4.- COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Autocontrol
- Confianza en si mismo.
- Compromiso con la organización
- Motivación al logro.
- Iniciativa.
- Orientación de servicio al cliente.

5.- HABILIDADES Y DESTREZAS

- Relaciones interpersonales.
- Resolver con rapidez las necesidades del usuario.
- Manejo de programas bajo ambiente de Windows.
- Mantenimiento de equipos de computación

3.4.3 AREA: COURIER

3.4.3.1 Instalaciones y Recurso Humano

3.4.3.1.1 Instalaciones

ASISTECOM Courier cuenta con las instalaciones adecuadas para asegurar las condiciones que permitan un ambiente integrado y amplio, con suficiente ventilación y con una clara división organizacional.

La incorporación de equipamiento se ha dado de forma de acompañar la demanda de los clientes.

3.4.3.1.2 Recurso Humano

El Recurso Humano se desarrolla con una cultura organizacional de multifuncionalidad, esto se justifica por el tipo de negocio. El área de Courier cuenta con 137 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

Supervisores de courier		Couriers	
Quito	2	Quito	40
Guayaquil	1	Guayaquil	49
Cuenca	1	Ambato	1
Riobamba	1	Cuenca	6
Ibarra	1	Ibarra	4
Ambato	1	Loja	1
Loja	1	Manta	3
Manta y Portoviejo	1	Riobamba	1
Total	9	Total	105
Ruteadores			
Quito	3		
Guayaquil	3		

Total 6

Digitadores

Quito 5
Guayaquil 5
Ibarra 1
Cuenca 1
Total 12

Soporte Courier

Quito 2
Guayaquil 1
Total 3

Gerente de Producción 1

Bodeguero

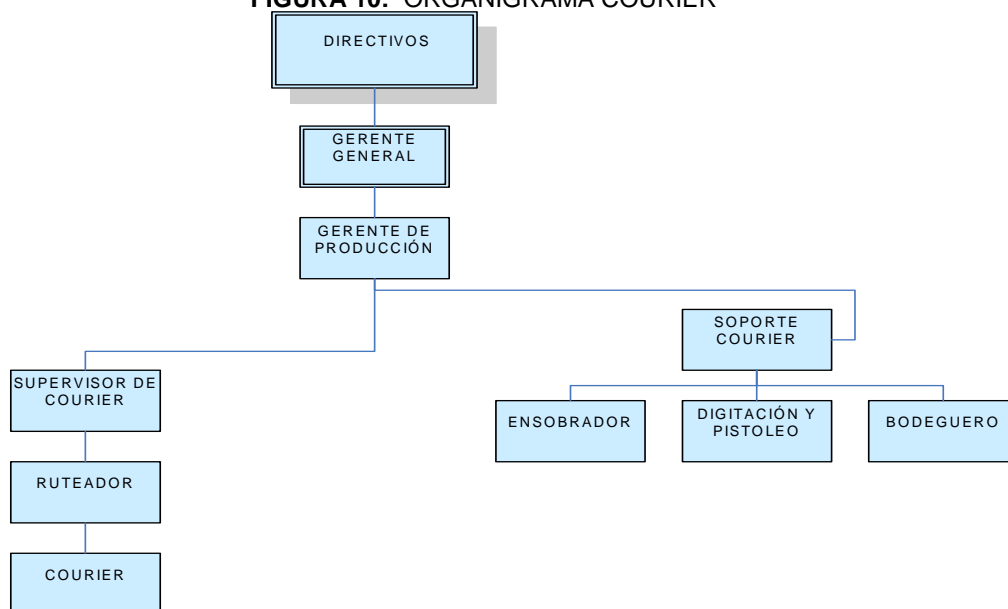
Quito 1
Total 1

Total 1

ASISTECOM mantiene como uno de sus objetivos principales el mejoramiento del recurso humano, lo que implica capacitación, motivación y mejoramiento continuo de sus equipos de trabajo. Los requerimientos nuevos de personal se dan en relación a la demanda que exista y al número de cedentes que se incrementen.

3.4.3.2 Organigrama del Área

FIGURA 10: ORGANIGRAMA COURIER



FUENTE: Clarita P. Herrera

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE PRODUCCIÓN		CODIGO: GP- AD
REPORTA A: Gerente General		NIVEL AL QUE PERTENECE: Ejecutivo
COORDINA ACTIVIDADES CON: Jefe de Cobranzas, Jefes de Plazas Supervisor de Courier Supervisor		SUPERVISA A: Jefe de Cobranzas Ruteadores Supervisor de Courier

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso

- **Información Confidencial:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio adecuado.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto, en relación al desempeño de las funciones

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Profesional Universitario en Administración de Empresas, Ing. Industrial o especialidad equivalente.

Experiencia:

Dos (2) años de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan del giro del negocio

Conocimientos:

De planificación, mercadeo y negociación

Técnicas de motivación

Rango de edad:

30 - 45 años

Género:

Masculino

4.- COMPETENCIAS

- Desarrollo y dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.
- Compromiso con la organización.
- Motivación al logro.

5.- HABILIDADES

- Manejo de personal
- Establecimiento de metas
- Capacidad de manejar y dirigir personal en todos los niveles.
- Visión estratégica de negocios.

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE COURIER		CODIGO: SUP-COU
REPORTA A: Gerente de Producción	NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo	
COORDINA ACTIVIDADES CON: Gerente de Producción Ruteadores Couriers	SUPERVISA A: Ruteadores Couriers	

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

No maneja equipos

- **Dinero:**

Maneja dinero eventualmente en casos de entrega de bonos por movilización, o varios al personal de courier

- **Información Confidencial:**

Maneja grado de confidencialidad medio.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en el área asignada para courier.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en relación al desempeño de sus funciones de dirección

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado, parado y salir al campo constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Bachiller o estudiante universitario.

Experiencia:

Un (1) año de experiencia supervisando a personal de campo

En conocimiento de la ciudad

Conocimientos:

Manejo de personal.

Conocimiento completo de la ciudad

Rango de edad:

25 - 40 años

Género:

Masculino

4.- COMPETENCIAS

- Experiencia demostrada en cargos similares.
- Buen manejo de personal de campo
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.
- Iniciativa
- Compromiso con la organización.
- Motivación al logro.

5.- HABILIDADES

- Trabajar bajo presión
- Orientación a Resultados inmediatos
- Capacidad de Adaptación y Flexibilidad.

NOMBRE DEL PUESTO: SOPORTE COURIER		CODIGO: SC - COU
REPORTA A: Gerente de Producción		NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo
COORDINA ACTIVIDADES CON: Gerente de Producción Digitadores Bodeguero Ensobradores		SUPERVISA A: Digitadores Bodeguero Ensobradores

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa

- **Información Confidencial:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto, en el manejo de las bases de los cedentes

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio completamente cerrado, no tiene mucha ventilación.

- **Riesgo:**

El cargo sometido a un riesgo alto

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual alto y un grado de precisión visual alto.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Bachiller o estudiante universitario.

Experiencia:

Un (1) año de experiencia progresiva en cargos similares, y que conozcan del giro del negocio

Conocimientos:

Manejo de excel

Manejo de personal.

Rango de edad:

23 - 30 años

Género:

Indiferente

4.- COMPETENCIAS

- Desarrollo y dirección de personas.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.
- Compromiso con la organización.
- Motivación al logro.

5.- HABILIDADES Y DESTREZAS

- Trabajar bajo presión
- Capacidad de manejar y dirigir personal.
- Liderar grupos de trabajo.
- Manejo de Excel a nivel medio

NOMBRE DEL PUESTO: RUTEADORES		CODIGO: RU - COU
REPORTA A: Supervisor de courier		NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo
COORDINA ACTIVIDADES CON: Gerente de Producción Supervisor de courier Digitador Couriers Control de calidad		SUPERVISA A: Couriers

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

No maneja equipos

- **Información Confidencial:**

Maneja grado de confidencialidad medio.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en el área asignada para courier.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo medio en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y salir al campo constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Bachiller.

Experiencia:

Un (1) año de experiencia en conocimiento de la ciudad o en cargos similares

Conocimientos:

Manejo de personal.

Conocimiento completo de la ciudad

Dominio de al menos un sector

Rango de edad:

25 - 40 años

Género:

Masculino

4.- COMPETENCIAS

- Manejo de personal de campo
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.
- Compromiso con la organización.
- Motivación al logro.

5.- HABILIDADES

- Trabajar bajo presión
- Orientación a Resultados inmediatos
- Capacidad de Adaptación y Flexibilidad.

NOMBRE DEL PUESTO: COURIERS		CODIGO: CO - COU
REPORTA A: Supervisor de Courier, Ruteadores	NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo	
COORDINA ACTIVIDADES CON:	Supervisor de courier Ruteadores	

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**
No maneja equipos
- **Dinero:**
No maneja directamente
- **Información Confidencial:**
Maneja grado de confidencialidad medio.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**
El trabajo lo efectúa en el campo.
- **Riesgo:**
El cargo está sometido a un riesgo alto en relación al desempeño de sus funciones.
- **Esfuerzo:**
El cargo exige un esfuerzo físico de salir al campo y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Bachiller.

Experiencia:

De preferencia (3) meses de experiencia en conocimiento de la ciudad o en cargos similares

Conocimientos:

Conocimiento medio de la ciudad

Dominio de al menos un sector

Rango de edad:

20 - 40 años

Género:

Masculino

4.- COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Compromiso con la organización.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.
- Motivación al logro.

5.- HABILIDADES

- Trabajar bajo presión
- Orientación a Resultados inmediatos
- Capacidad de Adaptación y Flexibilidad.

NOMBRE DEL PUESTO: BODEGUERO		CODIGO: BO - COU
REPORTA A: Soporte Courier		NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo
COORDINA ACTIVIDADES CON: <div> <div>Ensobradores</div> <div>Supervisor Courier</div> <div>Ruteadores</div> </div> <div> <div>Jefe Financiera Administrativa</div> <div>Soporte courier</div> <div>Supervisor Plazas</div> </div> <div>Cedentes</div>		

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

Maneja materiales requeridos para el ensobrado y embalaje de la carga

Dinero: Maneja para el proceso de ensobrado y envío de carga a plazas.

- **Información Confidencial:**

Grado de confidencialidad medio.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en el área asignada para bodega.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo medio en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de movilizarse de un lugar a otro para retiro y envío de la carga

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Bachiller.

Experiencia:

De preferencia (3) meses de experiencia en cargos similares

En conocimiento de una o varias zonas de la ciudad.

Conocimiento

Almacenamiento de carga de acuerdo a la naturaleza

Rango de edad:

25 - 50 años

Género:

Masculino

4.- COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Compromiso con la organización.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.
- Motivación al logro.

5.- HABILIDADES

- Trabajar bajo presión
- Orientación a Resultados inmediatos
- Capacidad de Adaptación y Flexibilidad.

NOMBRE DEL PUESTO: ENSOBRADOR		CODIGO: EN - COU
REPORTA A: Bodeguero	NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo	
COORDINA ACTIVIDADES CON: Bodeguero		

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

Maneja materiales requeridos para el ensobrado

- **Dinero:**

No maneja .

- **Información Confidencial:**

Grado de confidencialidad medio.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en el área asignada para courier.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo medio en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado toda la noche.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Bachiller.

Experiencia:

De preferencia (3) meses de experiencia en cargos similares

Rango de edad:

20 - 50 años

Género:

Indistinto

4.- COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Compromiso con la organización.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Motivación al logro.

5.- HABILIDADES

- Trabajar bajo presión
- Orientación a Resultados inmediatos
- Capacidad de Adaptación y Flexibilidad.

NOMBRE DEL PUESTO: DIGITADOR		CODIGO: DIG - COU
REPORTA A: Soporte Courier	NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo	
COORDINA ACTIVIDADES CON: Supervisor Courier Couriers Soporte courier Ruteadores		

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales y equipos:**
Maneja equipos de fácil uso
- **Dinero:**
No maneja directamente
- **Información Confidencial:**
Grado de confidencialidad medio.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**
El cargo se ubica en el área adecuada para digitación.
- **Riesgo:**
El cargo está sometido a un riesgo medio en relación al desempeño de sus funciones.
- **Esfuerzo:**
El cargo exige un esfuerzo de estar sentado todo el tiempo

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Bachiller, o estudiante universitario

Experiencia:

De preferencia (3) meses de experiencia en cargos similares

Conocimiento

En Técnicas de digitación

Rango de edad:

20 - 40 años

Género:

Indistinto

4.- COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Compromiso con la organización.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.
- Motivación al logro.

5.- HABILIDADES

- Trabajar bajo presión
- En ingreso de datos
- Orientación a Resultados inmediatos
- Capacidad de Adaptación y Flexibilidad.

3.4.4 ÁREA: COBRANZAS

3.4.4.1 Generalidades

La operación básica de Cobranza abarca todas las operaciones que comprenden desde el momento en que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado, hasta que los valores resultantes de la Cobranza son ingresados y contabilizados en la empresa.

La cobranza rápida es la mejor póliza de seguro para una empresa próspera, mucho más en momentos de caída de las ventas, falta de divisas y niveles crecientes de precios en los insumos y productos.

ASISTECOM otorga importancia a la actividad de cobranzas, dedicando esfuerzo con inteligencia y profesionalismo, siendo creativo y flexible. Identifica a sus clientes en términos de productos, servicios, monto de compras, formas de pagos y otros.

Bajo estos términos el departamento de cobranzas se ha convertido en un apoyo para los cedentes en relación al cobro de sus carteras vencidas, con eficiencia y efectividad logrando que los cedentes se concentren en su actividad principal de negocio.

3.4.4.2 Instalaciones y Recurso Humano

El área de cobranzas está ubicado en un área adecuada para el personal existente, cuenta con buena ventilación e iluminación. El área de Cobranzas cuenta con 102 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

	Quito	Guayaquil
ATP	2	1
Domiciliarios a pie	5	7
Domiciliarios motorizados	3	3
Ejecutivos Telefónicos	37	38

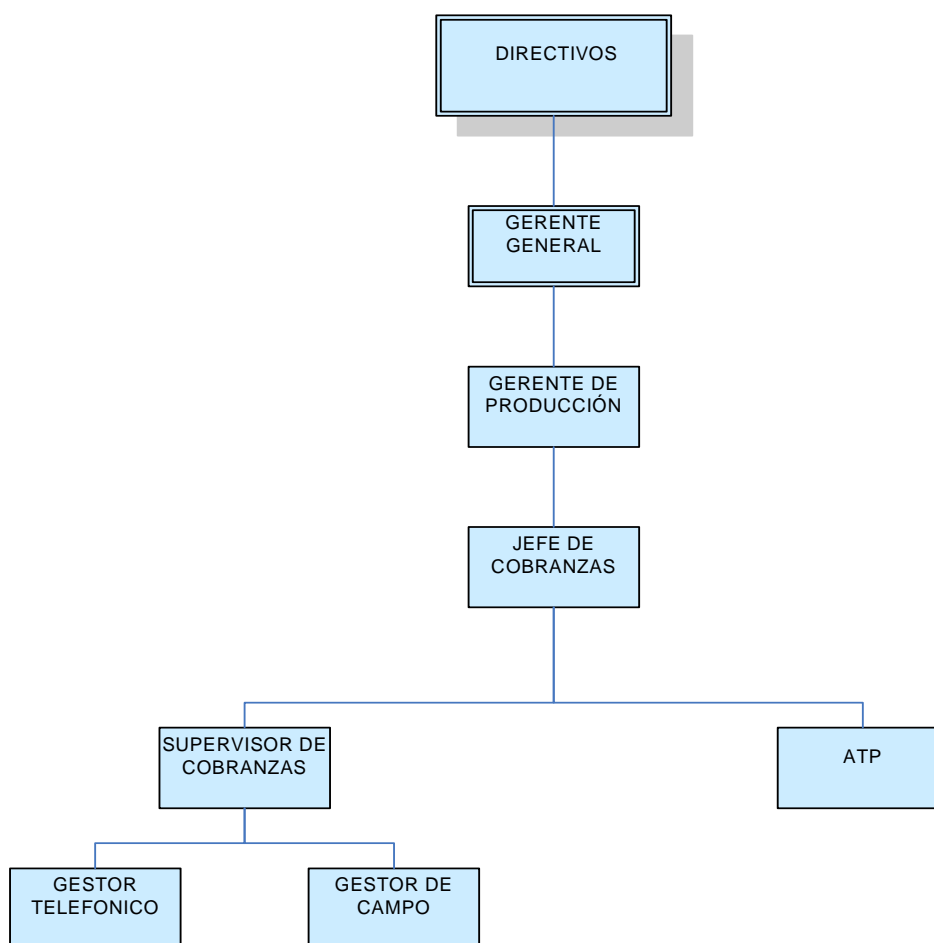
Supervisores	2	2
Jefe de Cobranzas	1	
Total	50	51

Manta

Ejecutivo telefónico	1
Total	1

3.4.4.3 Organigrama del Área

FIGURA 11: ORGANIGRAMA COBRANZAS



FUENTE: Clarita P. Herrera

NOMBRE DEL PUESTO: ATENCIÓN AL PÚBLICO		CODIGO: ATP - COB
REPORTA A: Jefe de Cobranzas	NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo	
COORDINA ACTIVIDADES CON:	Gerente de Producción Jefe de Cobranzas	

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso

- **Dinero:**

Tiene responsabilidad directa porque realiza cobros a clientes

- **Información Confidencial:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución del trabajo a nivel operativo.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo medio en el desempeño de las funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado, y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Bachiller o Estudiante Universitario

Experiencia:

Un (1) año de experiencia en cargos similares.

Conocimientos:

En manejo de centrales telefónicas.

Generales de Oficina.

Básicos de cobranzas.

Rango de edad:

23 - 35 años

Género:

Femenino

4.- COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Compromiso con la organización
- Motivación al logro.
- Iniciativa.
- Orientación de servicio al cliente.
- Construcción de relaciones interpersonales

5.- HABILIDADES Y DESTREZAS

- Relaciones interpersonales.
- Tratar con personas de distintos niveles
- Manejo de micros y programas bajo ambiente de Windows.
- Manejo de equipos de oficina (fax, calculadoras y otros).

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE COBRANZAS		CODIGO: ATP - COB
REPORTA A: Gerente de Producción		NIVEL AL QUE PERTENECE: Ejecutivo
COORDINA ACTIVIDADES CON: Gerente de Producción Gerencia Comercial Gerencia General		SUPERVISA A: ATP Supervisores Cobranzas Gestores Telefónicos, Gestores de campo

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso

- **Información Confidencial:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad alto.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio adecuado y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo alto en el desempeño de las funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado, y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Superior o estar cursando los últimos años en carreras Administrativas y/o Financieras o afines

Experiencia:

Tres (3) años de experiencia en cargos similares, y que conozcan del giro del Negocio

Conocimientos:

Formas de negociación

Riesgo Crediticio

Manejo de objeciones

Manejo de Office

Rango de edad:

25 - 40 años

Género:

Indistinto

4.- COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Compromiso con la organización
- Motivación al logro.
- Iniciativa.
- Liderazgo

5.- HABILIDADES Y DESTREZAS

- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Manejo de personal
- Visión estratégica de negocios
- Trabajar bajo presión
- Manejo de programas bajo ambiente de Windows.

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE COBRANZAS		CODIGO: SP-COB
REPORTA A: Jefe de Cobranzas		NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo
COORDINA ACTIVIDADES CON: Jefe de cobranzas Gestores telefónicos Gestores de campo		SUPERVISA A: Gestores telefónicos Gestores de campo

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales:**

Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso

- **Información Confidencial:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio adecuado para cobranzas.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo medio en el desempeño de las funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado, y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Bachiller y/o estudiante universitario, cursando los primeros años

Experiencia:

Un (1) año de experiencia en cargos similares, y que conozcan de manejo de cartera

Conocimientos:

- Formas de negociación
- Manejo de objeciones
- Motivación
- Desarrollo y dirección de personas.

Rango de edad:

23 - 35 años

Género:

Indistinto

4.- COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Compromiso con la organización
- Motivación al logro.
- Iniciativa.
- Liderazgo
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos

5.- HABILIDADES

- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Trabajar bajo presión
- Manejo de carteras

NOMBRE DEL PUESTO: GESTOR TELEFÓNICO		CODIGO: GT -COB
REPORTA A: Supervisor de Cobranzas	NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo	
COORDINA ACTIVIDADES CON:	Supervisor de cobranzas Jefe de cobranzas	

1.- RESPONSABILIDADES

- **Equipos:**

Maneja constantemente equipos de fácil uso para la gestión telefónica

- **Información Confidencial:**

Maneja en forma directa un grado de confidencialidad bajo.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en un sitio adecuado para el área y agradable.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo medio en el desempeño de las funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado, y requiere de un grado de precisión manual y visual alto.

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Bachiller o estudiante Universitario

Experiencia:

De preferencia de 0 a (1) año de experiencia en cargos similares

Conocimientos:

Manejo de objeciones

Formas de negociación

Riesgo Crediticio

Manejo de cartera

Rango de edad:

20 - 35 años

Género:

Indistinto

4.- COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Compromiso con la organización
- Motivación al logro.
- Iniciativa.
- Liderazgo
- Perseverancia
- Constancia
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos

5.- HABILIDADES

- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Trabajar bajo presión
- Persuasión

NOMBRE DEL PUESTO: GESTOR DE CAMPO		CODIGO: GC - COB
REPORTA A: Supervisor de Cobranzas	NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo	
COORDINA ACTIVIDADES CON:	Supervisor de Cobranzas Gestor Telefónico	

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales y equipos:**
No tiene responsabilidad directa
- **Dinero:**
Tiene alta responsabilidad ya que realiza cobros a los clientes
- **Información Confidencial:**
Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**
El trabajo lo realiza en el campo.
- **Riesgo:**
El cargo está sometido a un riesgo medio en el desempeño de las funciones.
- **Esfuerzo:**
El cargo exige un esfuerzo físico de movilizarse de un lugar a otro para realizar cobros

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Bachiller o estudiante universitario

Experiencia:

Tres (3) meses de experiencia en cargos similares,

Conocimientos:

De la ciudad

Formas de negociación

Manejo de objeciones

Rango de edad:

20 - 40 años

Género:

Masculino

4.- COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Compromiso con la organización
- Motivación al logro.
- Iniciativa.
- Liderazgo
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos

5.- HABILIDADES Y DESTREZAS

- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Trabajar bajo presión

3.4.5 ÁREA: VERIFICACIONES

3.4.5.1 Instalaciones y Recurso Humano

El área asignada es adecuada para el personal con el que cuenta, ya que todo el tiempo se encuentran en el campo. El personal que labora en el área se encuentra distribuido de la siguiente manera:

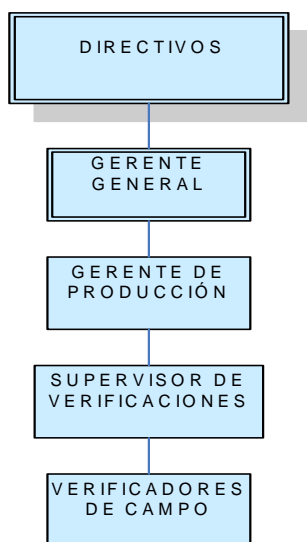
Quito		Guayaquil	
Supervisor de Verificaciones	1	Supervisor de Verificaciones	1
Verificadores Motorizados	4	Verificadores Motorizados	3
Total	5	Total	4

Verificadores motorizados

Babahoyo	1	Libertad	1
Machala	1	Manta	1
Portoviejo	1	Quevedo	1
Total	6		

3.4.5.2 Organigrama del Área

FIGURA 12: ORGANIGRAMA VERIFICACIONES



FUENTE: Clarita P. Herrera

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE VERIFICACIONES		CODIGO: SV - VER
REPORTA A: Gerente de Producción	NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo	
COORDINA ACTIVIDADES CON: Gerente de Producción Motorizados	Cedentes	Verificadores

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales y equipos:**

Maneja equipos de fácil uso

- **Información Confidencial:**

Grado de confidencialidad medio.

- **Toma de Decisiones:**

Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**

El cargo se ubica en el área asignada para verificaciones.

- **Riesgo:**

El cargo está sometido a un riesgo medio en relación al desempeño de sus funciones.

- **Esfuerzo:**

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado, parado constantemente y movilizarse de un lugar a otro

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Bachiller o estudiante universitario

Experiencia:

De preferencia (3) meses de experiencia en cargos similares

Rango de edad:

25 - 40 años

Género:

Indistinto

4.- COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Compromiso con la organización.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.
- Motivación al logro.

5.- HABILIDADES

- Trabajar bajo presión
- Orientación a Resultados inmediatos
- Capacidad de Adaptación y Flexibilidad.

NOMBRE DEL PUESTO: VERIFICADORES DE CAMPO		CODIGO: VC - VER
REPORTA A: Supervisor de Verificaciones	NIVEL AL QUE PERTENECE: Operativo	
COORDINA ACTIVIDADES CON: Supervisor de Verificaciones,		

1.- RESPONSABILIDADES

- **Materiales y equipos:**
No tiene responsabilidad directa
- **Información Confidencial:**
Grado de confidencialidad medio.

2.- CONDICIONES DE TRABAJO

- **Ambiente de Trabajo:**
El cargo se desempeña en el campo.
- **Riesgo:**
El cargo está sometido a un riesgo medio en relación al desempeño de sus funciones.
- **Esfuerzo:**
El cargo exige un esfuerzo físico de movilizarse de un lugar a otro para retiro y envío de la carga

3.- REQUERIMIENTOS MÍNIMOS

Educación:

Bachiller.

Experiencia:

De preferencia (3) meses de experiencia en cargos similares

Conocimiento

De una o varias zonas de la ciudad

Rango de edad:

25 - 40 años

Vehículo

Tener moto en buen estado

Género:

Masculino

4.- COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo y cooperación.
- Compromiso con la organización.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante fracasos.
- Motivación al logro.

5.- HABILIDADES

- Trabajar bajo presión
- Orientación a Resultados inmediatos
- Capacidad de Adaptación y Flexibilidad.

3.5 MANUAL DE FUNCIONES

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. Para implementar exitosamente todos documentos en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de mas alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores. Todos deben ser consientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la compañía. De no ser así, no vale la pena poner esfuerzos en un tema que de antemano no va a tener éxito.

Este manual es muy importante implementarlo debido a dos aspectos principales:

- 1.- Le proporciona a cada empleado de la empresa un panorama general de su cargo y como moverse dentro de la compañía para lograr sus objetivos.
- 2.- Le permite a la empresa tener una claridad de cómo fluyen los procesos de la compañía, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada. Esto es útil para poder detectar en que momento un cargo está saturado de funciones, o ya no se requiere, o se debe modificar, o se debe reestructurar una sección de la empresa para adecuarla a las nuevas condiciones de la compañía.

3.5.1 *Objetivo del Manual*

El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la empresa. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redunda en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

3.5.2 ÁREA ADMINISTRATIVA

Información General	
Area ocupacional	Administración
Nombre del cargo	Gerente General
Número de ocupantes	1
Reporta a:	Junta Directiva
Supervisa a:	Jefe Financiera Administrativa
	Jefe de Comercialización
	Gerente de Producción

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Implementar, coordinar y desarrollar políticas enfocadas hacia la correcta marcha de la Empresa

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las políticas de la Empresa, con el fin de cumplir los objetivos preestablecidos.
- Establecer, cumplir y hacer cumplir los objetivos y normas de la Empresa.
- Representar a la Empresa frente a los trabajadores, cedentes, instituciones gremiales, etc.
- Desarrollar, aprobar y controlar los planes de organización interna y hacer seguimiento de su cumplimiento.
- Escoger la mejor estrategia para implementar los planes de trabajo en todos los niveles de la organización.
- Cumplir y hacer cumplir lo establecido en los procedimientos de la empresa.
- Realizar y presentar informes de resultados a los Accionistas.
- Representar legalmente a la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la Empresa.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Información General	
Area ocupacional	Administración
Nombre del cargo	Jefe Financiera - Administrativa
Número de ocupantes	1
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Asistente Contable
	Asistente Administrativa
	Mensajero, Limpieza

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Dirigir, controlar y coordinar las funciones Administrativas y/o Financieras de la Empresa a fin de asegurar la disponibilidad oportuna y aprovechamiento adecuado de los recursos

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Elaborar presupuestos, informes de situación económica, flujos de caja semanales y las declaraciones de impuestos de la empresa.
- Emitir cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc.
- Llevar el control de la Caja Chica, cuentas por pagar e ingresos de la Empresa que entran por caja.
- Realizar transferencias bancarias.
- Analizar los diversos movimientos de los registros contables.
- Verificar la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad.
- Directa responsable del área de Servicios Generales Quito.
- Aplicar las evaluaciones de desempeño del personal a su cargo.
- Control de la cartera de los cedentes
- Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Información General	
Area ocupacional	Administración
Nombre del cargo	Asistente Administrativa
Número de ocupantes	1
Reporta a:	Jefe Financiera - Administrativa

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Tener al día y llevar el control de la asistencia de todo el personal de Quito y sucursales de la Sierra.
- Recibir y clasificar todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).
- Realizar cotizaciones y compra de materiales requeridos
- Redactar y transcribir correspondencia y documentos diversos.
- Coordinar arreglo, mantenimiento de instalaciones y equipo, es decir lo referente a Servicios Generales.
- Informar a los proveedores sobre la cancelación de las facturas.
- Confirmación de vuelos de funcionarios nacionales y extranjeros
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

--

Información General

Area ocupacional	Administración
Nombre del cargo	Asistente Administrativa Guayaquil
Número de ocupantes	1
Reporta a:	Jefe Financiera – Administrativa
Coordina actividades con:	Jefe Financiera – Administrativa Jefe Zonal, Asistente Contable Asistente Administrativa, Cedentes

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Ejecutar los procesos administrativos, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Tener al día y llevar el control de la asistencia de todo el personal de Guayaquil y plazas Manta, Cuenca, Loja, Babahoyo, Portoviejo.
- Solicitar justificación de faltas del personal
- Realizar pedidos de materiales de oficina y computación que se requieran
- Redactar y transcribir correspondencia y documentos diversos.
- Coordinar arreglo, mantenimiento de instalaciones y equipo, es decir lo referente a Servicios Generales.
- Coordinar pago a proveedores
- Cobro de las facturas a los cedentes de la Plaza
- Depósito de los cobros realizados
- Enviar respaldos de pagos y cobros realizados
- Efectuar el pago de los servicios básicos
- Llevar el control de las facturas, comprobantes de retención y notas de crédito.
- Manejo de la caja Chica y envío de respaldos
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

Información General

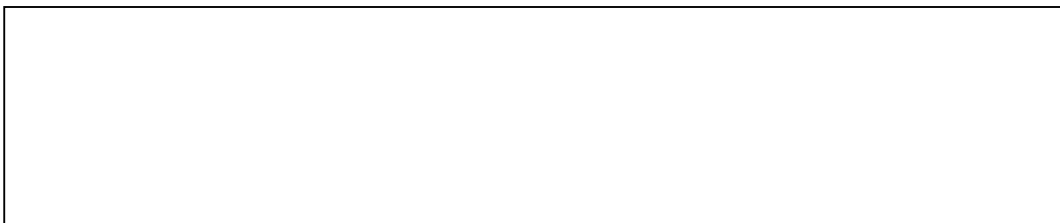
Area ocupacional	Administración
Nombre del cargo	Asistente Contable
Número de ocupantes	1
Reporta a:	Jefe Financiera - Administrativa

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Examinar y analizar la información que contienen los documentos que le sean asignados.
- Elaboración de nómina y control de los ingresos y salidas del personal.
- Codificar las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
- Contabilizar las nóminas de pagos del personal de la Empresa.
- Transcribir y acceder información operando el sistema de la empresa.
- Realizar el detalle de los costos por área
- En caso de ausencia de la Jefe Administrativa Financiera, reemplazarla.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.



Información General

Area ocupacional	Administración
Nombre del cargo	Asistente de Aseo y Limpieza
Número de ocupantes	1
Reporta a:	Jefe Financiera - Administrativa

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Ejecutar las actividades de servicios generales de limpieza, aseo, mantenimiento, en forma eficiente y oportuna

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Realizar el aseo de oficinas, muebles, corredores y baterías sanitarias.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Información General	
Area Ocupacional	Administración
Nombre del cargo	Jefe de Comercialización
Número de ocupantes	1
Reporta a:	Gerente General

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Desarrollar el plan de mercadeo a mediano y largo plazo, suministrar información acerca de los distintos rasgos del mercado así como evaluar y analizar el proceso de las diferentes funciones del mercadeo dentro de la empresa.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Analizar los mercados actuales y potenciales.
- Diseñar y ejecutar las investigaciones de mercado.
- Planificar las estrategias de mercado.
- Establecer las metas y objetivos de los diferentes mercados donde participamos y donde potencialmente participaremos.
- Preparar y analizar las estadísticas de la empresa (Ventas y Mercadeo).
- Analizar la posición de la competencia en el mercado comparativamente con nuestra estrategia.
- Supervisar el buen manejo y control de las fuentes de información de datos.
- Encargado de la imagen y publicidad de la empresa
- Elaborar las presentaciones de resultados de la Empresa en el mercado para la Gerencia General.
- Mantener continuo contacto con el cliente mediante visitas periódicas.
- Elaborar las estrategias de precios de la Empresa y políticas de implementación de las mismas.
- Encargado del marketing interno y externo de empresa
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

3.5.3 ÁREA DE SISTEMAS

Información general	
Area ocupacional	Administración
Nombre del cargo	Jefe de Sistemas
Número de ocupantes	1
Reporta a:	Jefe Financiera - Administrativa
Supervisa a:	Asistente de Sistemas

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Realizar labores de control y mantenimiento a los equipos de cómputo, vigilar el correcto funcionamiento de los mismos.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Coordinar con el proveedor de servicios de comunicaciones y transmisión de datos la reanudación de los servicios, en el caso de interrupciones en los enlaces principales
- Realizar periódicamente, en forma trimestral, la prueba y medición del tráfico de datos para controlar el rendimiento, velocidad y calidad de la respuesta de la red local
- Realizar la verificación del correcto funcionamiento de la central telefónica y de sus anexos, realizando pruebas de comunicación con las demás oficinas a través de la red interna.
- Implementar las medidas de prevención para resguardar la información y preservar equipos.
- Realizar copias de seguridad de las estaciones de trabajo.
- Controlar la calidad (integridad, confidencialidad y disponibilidad) de los datos e información.
- Ejecutar las políticas de seguridad necesarias para que la información sea utilizada única y exclusivamente para los fines propios de las funciones asignadas a los usuarios.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

Información general	
Area ocupacional	Administración
Nombre del cargo	Asistente de sistemas
Número de ocupantes	1
Reporta a:	Jefe de Sistemas

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Brindar apoyo técnico a los usuarios, instalando, operando y manteniendo los equipos y programas de computación.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Controlar y dar mantenimiento a los equipos de computación de la empresa.
- Encargarse de subir y actualizar diariamente las bases
- Dar mantenimiento a los servidores.
- Coordinar las aplicaciones de sistemas de la empresa.
- Garantizar el buen funcionamiento de los servicios de conexión de Internet.
- Instalar los equipos, programas y/o actualizaciones que sean autorizadas.
- Realizar el respaldo de los datos almacenados en los equipos.
- Atender los requerimientos de los usuarios en el caso de fallas en el funcionamiento de los terminales o estaciones de la red, tanto en hardware y software.
- Realizar mantenimiento preventivo a los equipos de cómputo
- Llevar un completo y actualizado inventario de los equipos de computación
- Instalar software en las estaciones de trabajo.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

3.5.4 ÁREA DE COURIER

Información General	
Area ocupacional	Producción
Nombre del cargo	Gerente de Producción
Número de ocupantes	1
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Jefe de Cobranzas
	Supervisor de courier
	Soporte courier

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Coordinar el trabajo del área para lograr eficiencia y calidad en el desempeño.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Colocar metas al personal
- Envío de información para facturar
- Búsqueda de nuevas formas de trabajo
- Supervisar el correcto desenvolvimiento de toda el área
- Mantener reuniones con los cedentes
- Tener la nómina actualizada
- Establecer las comisiones al personal operativo
- Despedir y contratar al personal
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo
- Realizar y revisar los informes que se envían a los cedentes
- Realizar proyectos de mejora para la empresa.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

Información General	
Area ocupacional	Producción
Nombre del cargo	Supervisor de Courier
Número de ocupantes	9
Reporta a:	Gerente de Producción
Supervisa a:	Ruteadores
	Couriers

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Supervisar que el proceso de entrega de documentación sea efectivo y oportuno

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Recibir la carga que va a ser entregada
- Controlar el adecuado desempeño de quienes están a su cargo
- Coordinar el tiempo de entrega del ensobrado
- Repartir la carga a los ruteadores
- Coordinar el trabajo con los Ruteadores para definir zonas de mayor riesgo.
- Controlar que la carga sea entregada oportunamente
- Controlar ingresos y salidas del personal
- Informar al Courier y Ruteadores sobre informes de auditoria
- Solucionar reclamos de auditoría
- Realiza las entregas especiales o documento de alta prioridad, cuando sea el caso
- Inducir y guiar a los couriers nuevos en el desarrollo de su trabajo
- Motivar al personal de courier
- Mantener abiertos los canales de comunicación
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

Información general	
Area ocupacional	Producción
Nombre del cargo	Soporte de courier
Número de ocupantes	3
Reporta a:	Gerente de Producción
Supervisa a:	Digitadores
	Bodeguero
	Ensobradores

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Elaborar y enviar los informes de la gestión realizada por los couriers a los cedentes

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Cruce y procesamiento de la base en el sistema
- Realizar
- Imprimir leables para el ensobrado
- Controlar el desempeño adecuado del área de Digitación, y Bodega.
- Colaborar con el área de digitación para la emisión de manifiestos
- Elaborar informes de resultados de entregas de los couriers
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo
- Realizar informe de rezagos definitivos
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

Información General	
Area ocupacional	Produccion
Nombre del cargo	Ruteadores
Número de ocupantes	6
Reporta a:	Supervisor de courier
Supervisa a:	Couriers

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Coordinar y organizar el trabajo de los couriers por zonas

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Recibir carga ensobrada y rutear
- Tomar lista al personal de courier
- Revisar la carga pistoleada
- Distribuir la carga y manifiestos al personal de courier
- Realizar entregas especiales en caso de ser requerido
- Ser soporte para couriers nuevos
- Controlar que el courier entregue adecuadamente la carga
- Realizar entregas en zonas con carga retrazada
- Recibir los manifiestos y rezagos del courier
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

Información General	
Area ocupacional	Producción
Nombre del cargo	Couriers
Número de ocupantes	106
Reporta a:	Supervisor de Courier

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Realizar entregas efectivas

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Reciben la carga a ser entregada
- Intercalar la carga
- Salir al campo a entregar
- Elaborar y entregar manifiestos
- Actualizar direcciones
- Entregar rezagos
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

Información General	
Area ocupacional	Producción
Nombre del cargo	Bodeguero
Número de ocupantes	1
Reporta a:	Soporte Courier

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Recibir, retirar y enviar la carga entregada por los cedentes

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Retirar y recibir la carga del lugar que asigne el cedente
- Cuadra la carga física con la del archivo
- Comprobar si la carga esta completa
- Organizar la carga y enviar a las respectivas plazas
- Coordinar y organizar el proceso de ensobrado
- Organizar el proceso de pre-zonificación
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

Información general	
Area ocupacional	Producción
Nombre del cargo	Ensobrador
Número de ocupantes	10
Reporta a:	Soporte Courier

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Ensobrar la carga a ser entregada

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Ensobrar la carga
- Pre-zonificar la carga ensobrada
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

Información General	
Area ocupacional	Producción
Nombre del cargo	Digitación
Número de ocupantes	16
Reporta a:	Soporte Courier

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Ingresar los datos de los manifiestos de los couriers de forma efectiva

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Recibir los manifiestos y carga intercalada de los couriers
- Pistolear la carga
- Ingresar los manifiestos
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

3.5.5 ÁREA DE COBRANZAS

Información General	
Area ocupacional	Cobranzas
Nombre del cargo	Atención al público
Número de ocupantes	3
Reporta a:	Jefe Cobranzas

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Ofrecer su atención a los clientes y visitantes para brindar la mejor forma de solución a las deudas pendientes, y dar una buena atención al cliente interno

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Recibir a las personas que visitan la empresa y canalizar la información y solicitud de estas.
- Recibir las llamadas telefónicas del público en general y canalizarlas.
- Atender e informar al público en general.
- Recibir y canalizar cobros en relación a liquidaciones, pagos y convenios de clientes
- Enviar los documentos para ser analizados (liquidaciones, pagos y convenios).
- Entregar los recibos a los domiciliarios
- Responsabilidad de la caja fuerte.
- Llevar un adecuado control de los recibos y del dinero recibido de clientes.
- Clasificar y canalizar los faxes recibidos.
- Llenar formatos diversos relacionados con el proceso de sus funciones.
- Archivar y llevar el control de los documentos del área.
- Mantener en orden su equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Información General	
Area ocupacional	Cobranzas
Nombre del cargo	Jefe de cobranzas
Número de ocupantes	1
Reporta a:	Gerente de Producción

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Coordinar que las actividades del Call Center se realicen eficientemente y cuenten con el personal requerido y las herramientas necesarias además determinar planes estratégicos para el cumplimiento de objetivos

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Elaborar Reportes de Gestión
- Diseñar estrategias
- Coordinar el trabajo del personal a su cargo
- Hacer informes de planificación mensual
- Medir producción diaria a nivel nacional
- Cumplir con los objetivos establecidos por la gerencia
- Coordinar facturación de cuentas del Call Center
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo
- Selección de personal que ingresará a su área
- Realizar auditorias a ATP
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Información General	
Area ocupacional	Cobranzas
Nombre del cargo	Supervisor de Cobranzas
Número de ocupantes	4
Reporta a:	Jefe de Cobranzas

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Coordinar las actividades para que se realice la gestión de cobranzas telefónica y domiciliaria en forma efectiva

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Controlar la asistencia del personal.
- Dar solución a los problemas que pueden tener el personal a su cargo
- Elaborar informes de gestión
- Notificar de las faltas, ingresos y salidas del personal
- Manejo de cartera gerencial.
- Capacitar al personal a su cargo.
- Ser una guía, apoyo capacitar al personal a su cargo
- Medir habilidades del personal
- Soporte en atención a clientes eventualmente
- Control diario de resultados tanto individuales como de grupo
- Elaborar estrategias para llegar a las metas
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

Información General	
Area ocupacional	Cobranzas
Nombre del cargo	Gestor Telefónico
Número de ocupantes	90
Reporta a:	Supervisor de Cobranzas

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Realizar la gestión telefónica efectiva para lograr llegar a las metas

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Realizar llamadas a los clientes para obtener una respuesta efectiva
- Investigación para ubicar a los clientes
- Establecer propuestas de negociación con el cliente
- Hacer un seguimiento de las propuestas de pago
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

Información General	
Area ocupacional	Cobranzas
Nombre del cargo	Gestor de campo
Número de ocupantes	22
Reporta a:	Supervisor de Cobranzas

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Realizar cobros efectivos en el campo en función de lo indicado por los gestores telefónicos en la zona asignada

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Recibir el detalle de las visitas a ser realizadas
- Rutear las visitas
- Realizar cobros en el campo
- Negociar con el cliente una respuesta efectiva
- Entregar recibos por los cobros realizados a los clientes
- Realizar hojas de ruta de gestiones realizadas
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.

3.5.6 ÁREA DE VERIFICACIONES

Información general	
Area ocupacional	Verificaciones
Nombre del cargo	Supervisor de Verificaciones
Número de ocupantes	2
Reporta a:	Jefe de Produccion

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Coordinar que las verificaciones se realicen en forma oportuna

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Tomar Asistencia del personal a su cargo
- Responsable de notificar ingresos y salidas del personal a su cargo
- Coordinar el trabajo de los verificadores de campo
- Llevar un control de la gestión desempeñada por los verificadores de campo
- Enviar respuestas a los cedentes de las actividades realizadas por los verificadores de campo
- Realizar y enviar informes de gestión
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

Información General	
Area ocupacional	Verificación
Nombre del cargo	Verificador de campo
Número de ocupantes	11
Reporta a:	Supervisor de Verificaciones

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Realizar verificaciones efectivas con un tiempo de respuesta adecuado

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Recibe datos para verificar
- Realiza verificaciones en el campo
- Notifica respuestas obtenidas al supervisor de verificaciones
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo

CAPITULO IV

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y SUBPROCESOS EN CADA UNA DE LAS ÁREAS

Luego del análisis de las funciones del negocio de la empresa, se identifican los procesos que añaden valor agregado para ello se elaboró cadena de valor.

Utilizando la cadena de valor planteada por Porter se identifican los procesos más relevantes dentro de una organización, diferenciando los principales y los de apoyo. En esta etapa se deben tomar en consideración la misión y los objetivos estratégicos fijados en la organización.

Funciones, Cadena de Valor , y Creación de Valor

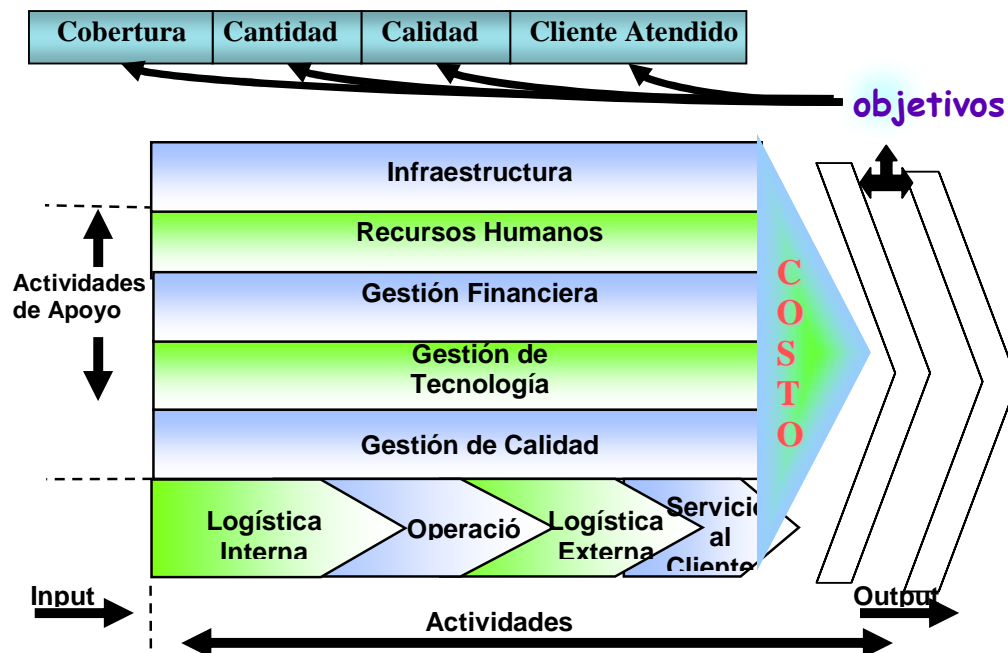


FIGURA 14: FUNCIONES, CADENA DE VALOR Y CREACION DE VALOR

FUENTE: Ing. José Herrera

Enlace: C. de Valor , Creac. Valor y Plan Estratégico

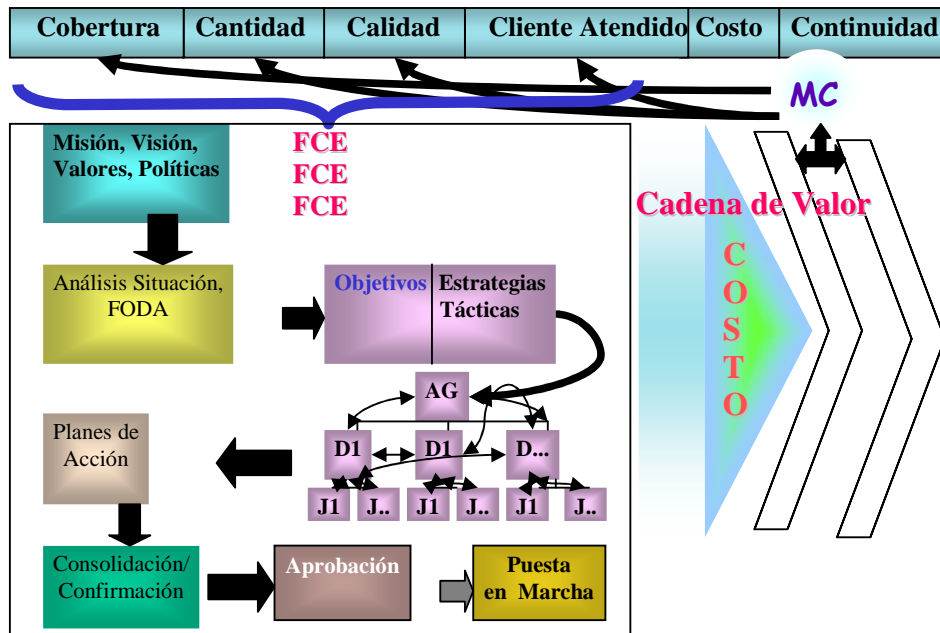


FIGURA 15 : CADENA DE VALOR, CREACION DE VALOR Y

PLAN

ESTRATEGICO

FUENTE: Ing. José Herrera

Para la identificación de los procesos y subprocesos en cada una de las áreas de la empresa se estableció un metodología que facilite el establecimiento de los responsables, las actividades que se generan y principalmente que sean entendibles para el todo el personal de la empresa.

Se inicia con un esfuerzo en especificar el propósito de los procesos principales en estudio. La identificación de las necesidades y expectativas del cliente deben involucrar a los clientes como la principal fuente de información. Se combinaran la recolección de datos de las necesidades y expectativas del cliente, con el análisis de que tan bien se están obteniendo las mismas..

Los procedimientos para desarrollar la identificación de los procesos incluyen:

Entrevistas al personal: una serie de entrevistas puntuales e individuales con los responsables de cada área, permitiendo un conocimiento más detallado de las

actividades que venían realizando en la lógica interna de cada área, completado con la recopilación de sus principales procesos.

Definición de Límites: Los límites del proceso en estudio deben de ser especificados.

Recolección de Datos: Se necesita la recolección de datos sobre el proceso y las actividades relacionadas. Aquí los esfuerzos deben incluir una participación directa en las actividades, observación directa de los procesos, y pedir a otros que describan como se lleva a cabo el trabajo.

Listado de Actividades secuenciales: Los pasos involucrados en el proceso deben ser identificados en el orden en que ocurren, es decir, entrada, proveedor, primeras acciones, salida de la actividad, quien recibe las salidas, etc.

Estudio del diagrama de flujo: El dibujar el diagrama de flujo proveerá, información sobre datos que faltan, pasos redundantes, retrasos potenciales, etc.

4.1.2 Área de Cobranzas

Procesos	Subprocesos
Manejo cartera	Establecimiento de estrategias
Selección personal	Selección e ingreso del personal
Gestión Telefónica	Directa y con terceros
Gestión Domiciliaria	Cobros seguros, compromisos incumplidos, Visitas
Cobros ATP	Manejo de recibos y dinero

4.1.3 Área de Courier

Procesos	Subprocesos
Entregas	Ensobrado,
	Ruteado
	Pistoleado

	Entrega campo
	Digitado
	Gestión segundas direcciones
	Informes
Carga	Recibo de carga entregas masivas
Labels	


4.1.4 Área de Verificaciones

Procesos	Subprocesos
Verificaciones	De Domicilio, comerciales

4.2 DEFINICION DE LOS LÍMITES EN EL PROCESO

Para la definición de los límites de los procesos se estableció el siguiente formato:

4.2.1 ENCABEZADO:

	LIMITES DE LOS PROCESOS	Pág.
ID:	PROCESO:	AREA:

Logo de la Empresa: Distintivo de la empresa.

Pág. Indica la relación de la página actual con el número total de páginas del documento.

ID: Es necesaria para individualizar cada proceso; se seguirá el siguiente formato:

ID: **SIGLAS DEL PROCESO, SIGLAS DEL AREA EN EL QUE SE DESARROLLA EL PROCESO, CUANDO SEA UN CLIENTE LAS SIGLAS DEL CLIENTE DE LO CONTRARIO SI ES INTERNO LA NUMERACIÓN SECUENCIAL**

Proceso: Se escribirá el nombre del proceso

Área: Se especificará el o las áreas en las que se aplica el proceso. En caso de aplicarse en toda la empresa se escribirá “Todas las áreas”

PROVEEDOR INTERNO/ EXTERNO	ENTRADA		SALIDAS	CLIENTE INTERNO/ EXTERNO
Área o Proceso que entrega la entrada o insumo para empezar con el proceso.	Insumos principales para ejecutar el proceso estos pueden ser: Materiales, Información, Ideas, Productos, Servicios, Solicitudes, Proyectos, Acuerdos, Etc.	NOMBRE DEL PROCESO: Colocar el Nombre del Proceso en Estudio.	Producto resultante de el proceso como puede ser: Estudios, Software, Productos, Decretos, Materiales, Ideas Informes Aprobaciones, Etc.	Área o Proceso que recibe la Salida o producto del Proceso

LIMITES DEL PROCESO	INICIO:	Colocar la Primera actividad que da inicio al proceso en estudio
	FIN:	Colocar la última actividad con la que finaliza el proceso en estudio


RECURSOS			
PERSONAL	INFRAESTRUCTURA	EQUIPOS/SOFTWARE	OTROS

Nombre de las funciones que intervienen en este proceso	Colocar la Infraestructura necesaria para ejecutar el proceso	Colocar la los equipos /Soft ware necesarios para ejecutar el proceso	Otros recursos relacionados con el Ambiente de trabajo (si aplicara)
---	---	---	--

4.3. DEFINICIÓN DE TIEMPOS EN LOS PROCESOS

Para la definición de límites en los procesos reestableció la siguiente estructura:

4.3.1 ENCABEZADO:

	TIEMPOS EN LOS PROCESOS		Pág.
ID:	PROCESO:	AREA:	

Logo de la Empresa: Distintivo de la empresa.

Pág: Indica la relación de la página actual con el número total de páginas del documento.

ID: Es necesaria para individualizar cada proceso; se seguirá el siguiente formato:

1.1.1.1.1.1.1.1 ID: SIGLAS DEL PROCESO, SIGLAS DEL AREA EN EL QUE SE DESARROLLA

Proceso: Se escribirá el nombre del proceso

Área: Se especificará el o las áreas en las que se aplica el proceso. En caso de aplicarse en toda la empresa se escribirá “Todas las áreas”

4.3.2 DATOS ADICIONALES DEL DOCUMENTO

Actividad: Se especifican las actividades que dan origen al proceso

Descripción de la actividad: Se detalla en forma secuencias el desarrollo las

actividades principales.

Responsable: Colocar el nombre del cargo que realiza la actividad del proceso

Período: Se indica la frecuencia con se realiza la actividad mencionada

Registros: Se lista aquella documentación que se genera como resultado de la actividad descrita y que permite demostrar la ejecución de la misma.

Recursos Físicos: Se indican los recursos como: Infraestructura, Equipos/Software


necesarios para efectuar las actividades

Tiempo Unidad: Se coloca el tiempo promedio que toma realizar las actividades

Tiempo Total: Se coloca el tiempo total que toma realizar la actividad en estudio

4.4. DEFINICION DE COSTOS EN LOS PROCESOS

4.4.1 ENCABEZADO:

	COSTOS EN LOS PROCESOS		Pág.
ID:	PROCESO:	AREA:	

Logo de la Empresa: Distintivo de la empresa.

Pág. Indica la relación de la página actual con el número total de páginas del documento

ID: Es necesaria para individualizar cada proceso; se seguirá el siguiente formato:

1.1.1.1.1.1.4 ID: SIGLAS DEL PROCESO, SIGLAS DEL AREA, CUANDO SEA UN CLIENTE,

Siglas del proceso: Se colocarán las siglas del nombre del proceso

Siglas del área: Se colocarán las siglas del área en que se desarrollan

Número o Identificación del Cliente: Se colocará el número del formato que corresponda o en su defecto en los casos que no sean procesos netamente internos se pondrán las siglas del cliente.

Ejemplo:

- Un proceso denominado Ingreso de Personal que es aplicable para todas las áreas

IP-TA-01

- Un proceso denominado Verificaciones Comerciales aplicable en el área de Verificaciones de Almacenes Japón

VCo-VR-Ja

Proceso: Se escribirá el nombre del proceso

Área: Se especificará el o las áreas en las que se aplica el proceso. En caso de aplicarse en toda la empresa se escribirá "Todas las áreas"

4.4.2 DATOS ADICIONALES DEL DOCUMENTO

Detalle de actividades: Se detalla en forma secuencias el desarrollo las actividades principales.

Recursos Utilizados: Se indican los recursos que se utilizan en función a gastos y costos

Tiempos utilizados en minutos: Se coloca el tiempo promedio que toma realizar las actividades

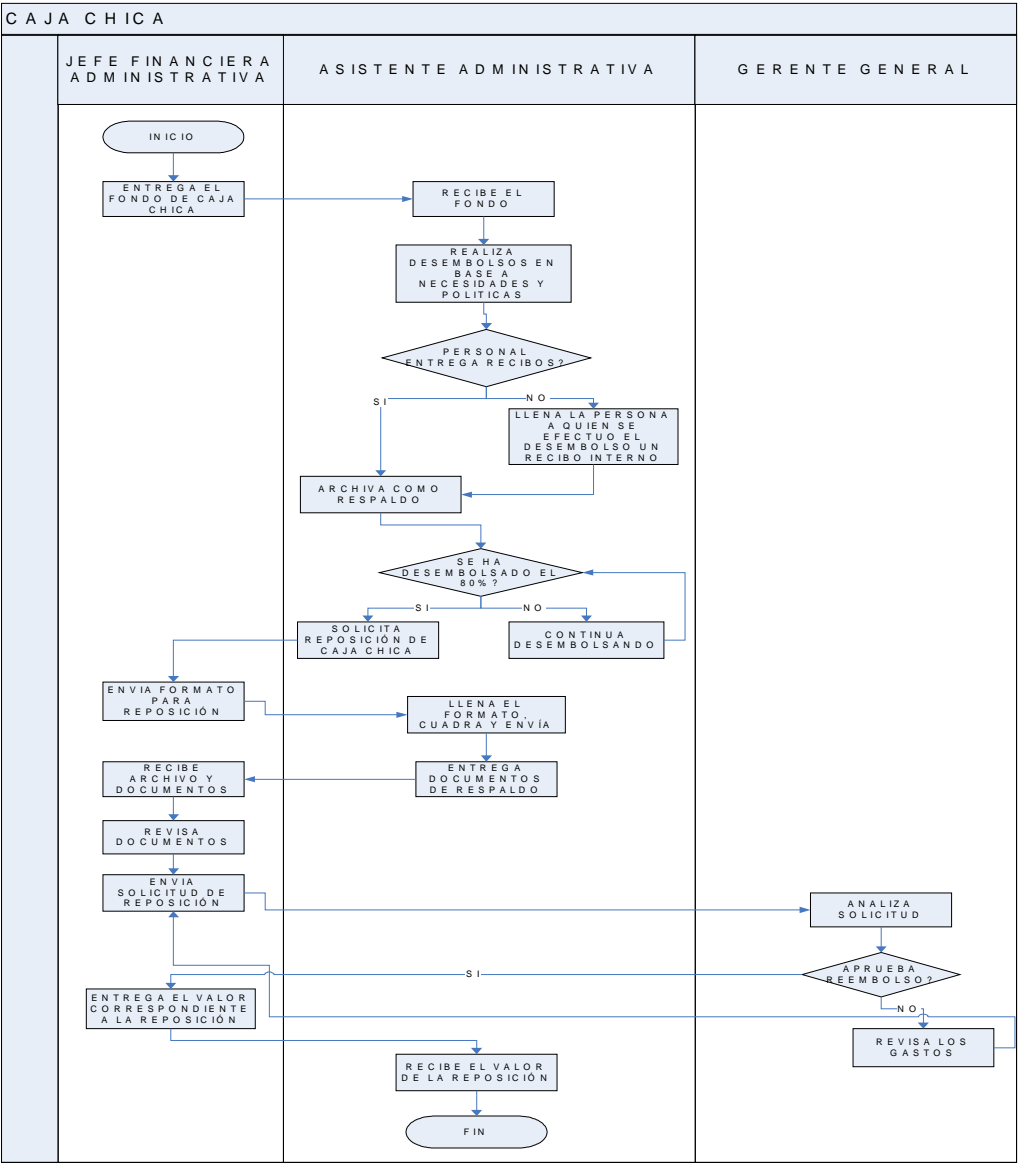
Costos incurridos: Se detallan los costos en los que se incurre en el desarrollo de la actividad.

4.5 DIAGRAMAS DE FLUJO

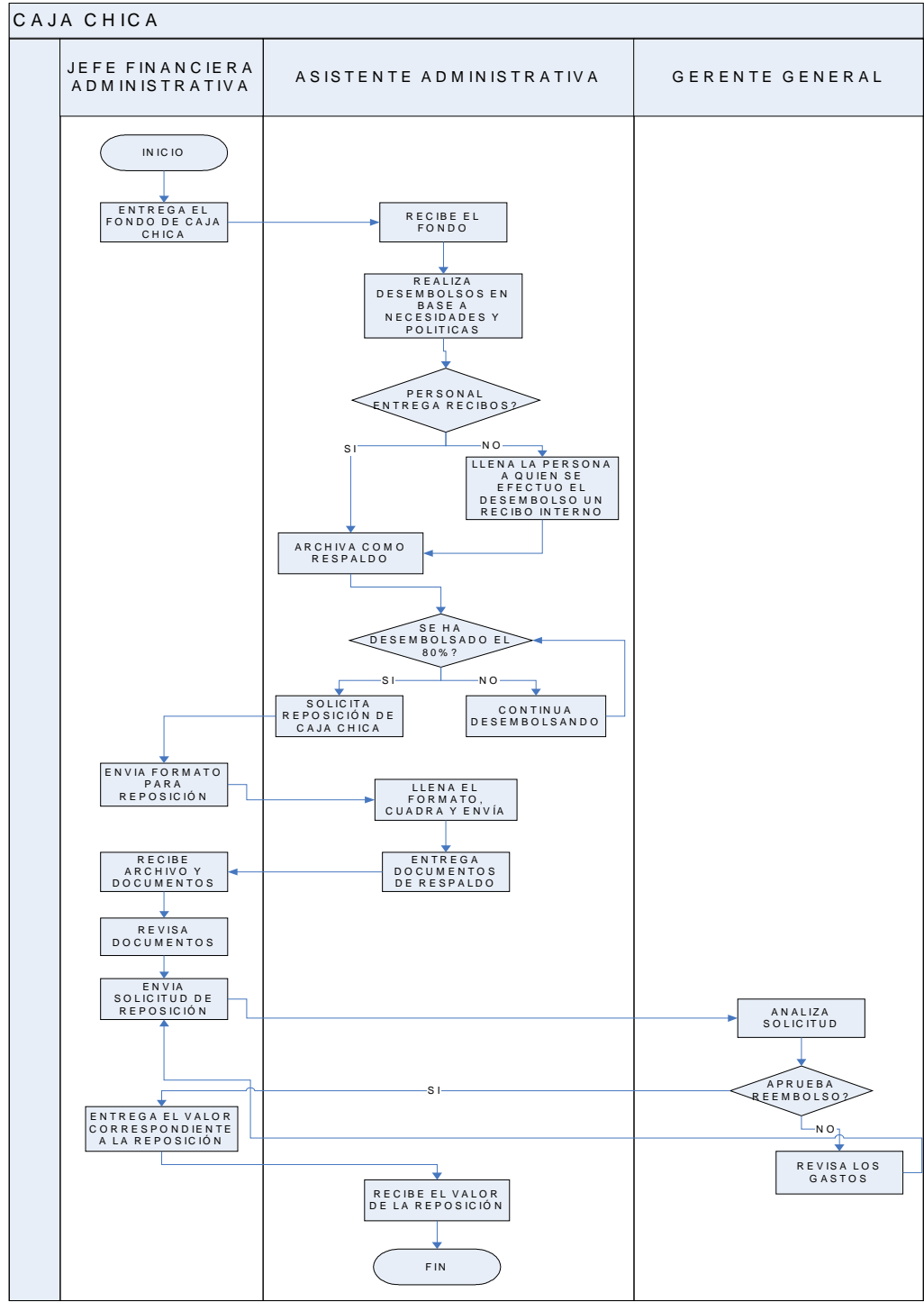
En estos diagramas RECAPT expresa gráficamente las distintas operaciones que componen los procesos o parte de estos, estableciendo su secuencia cronológica.

4.5.1 Administrativo

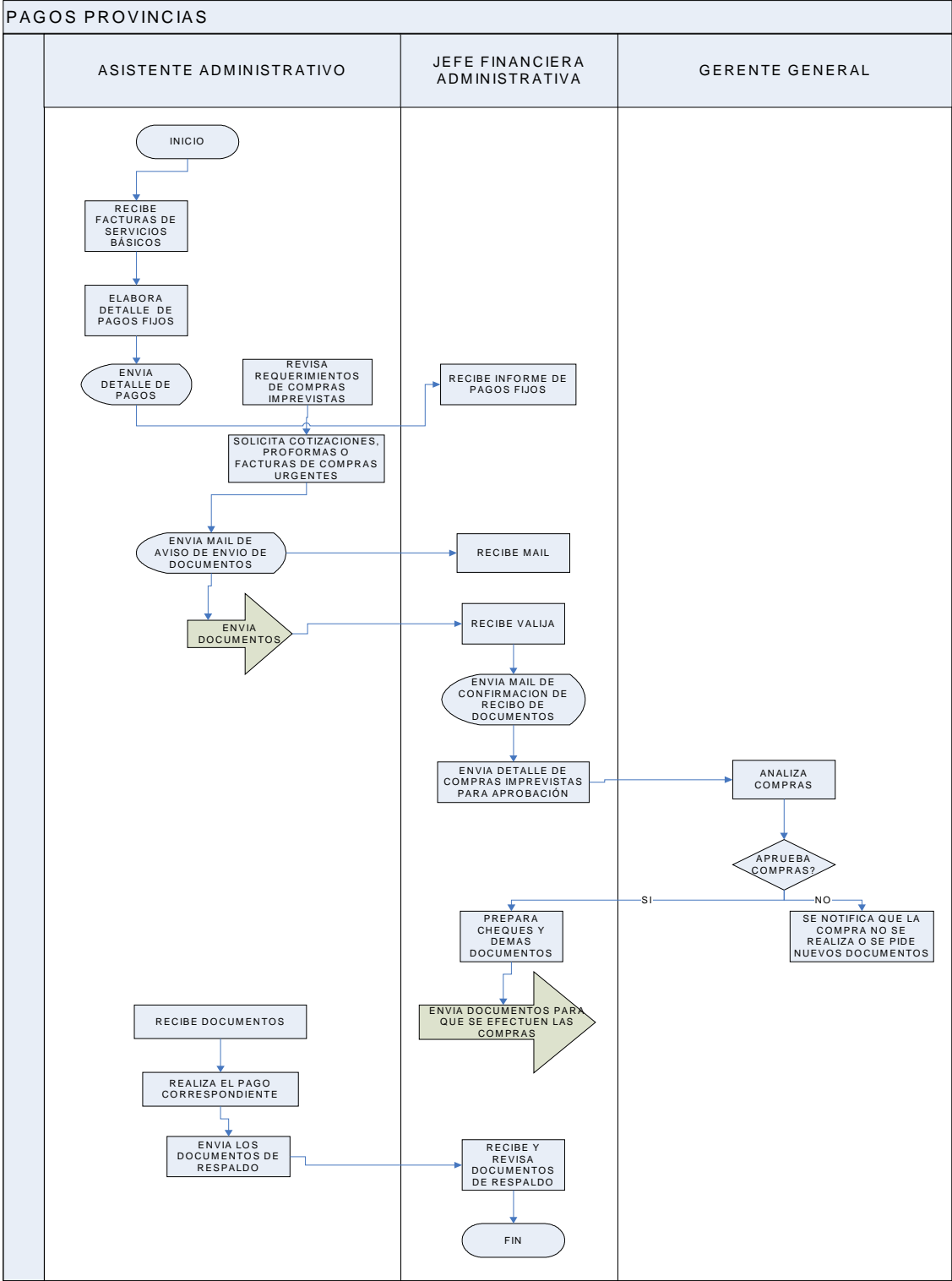
Proceso: CCh-AD-01



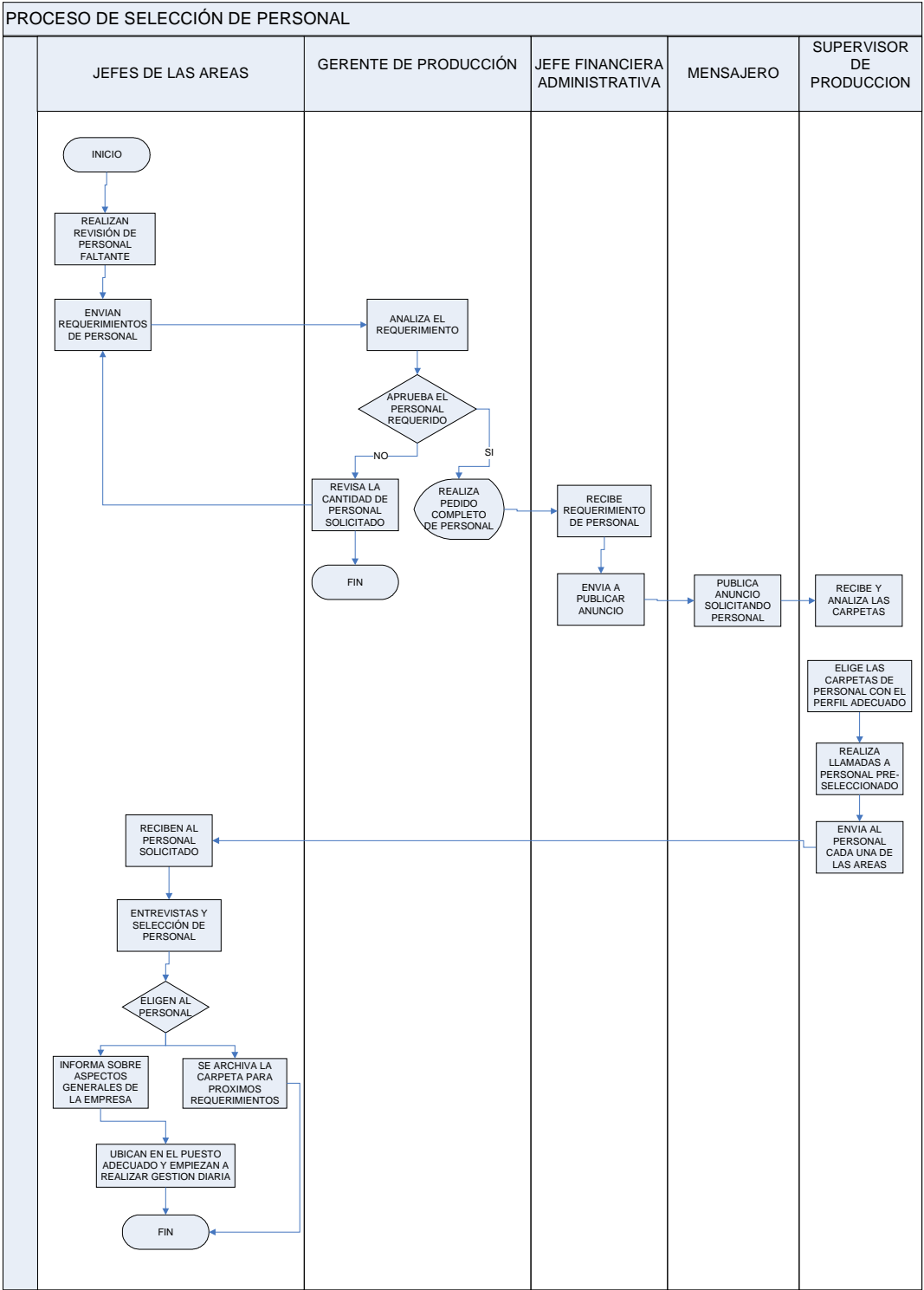
Proceso: CCh-AD-02



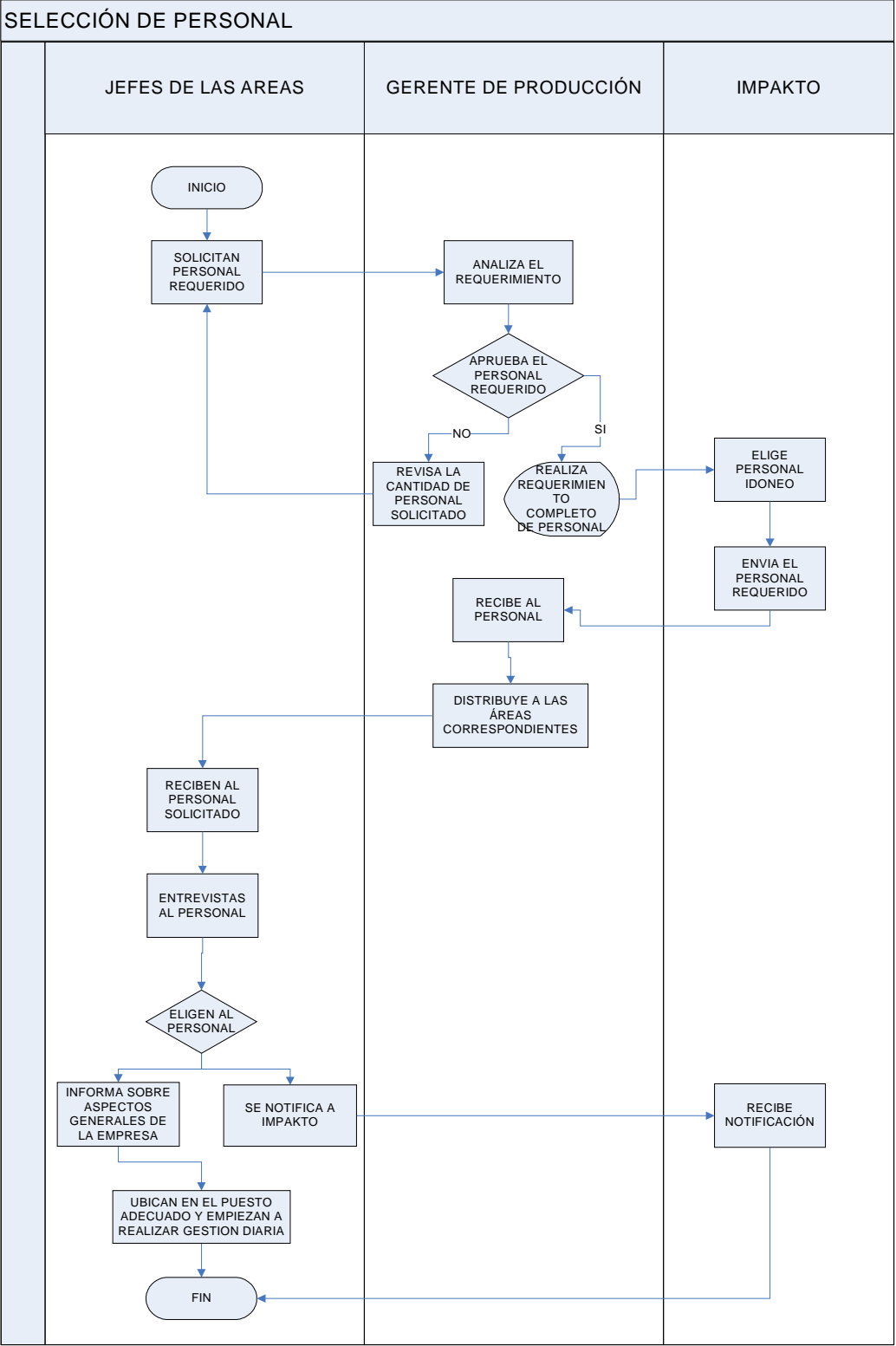
Proceso: PP-AD-01



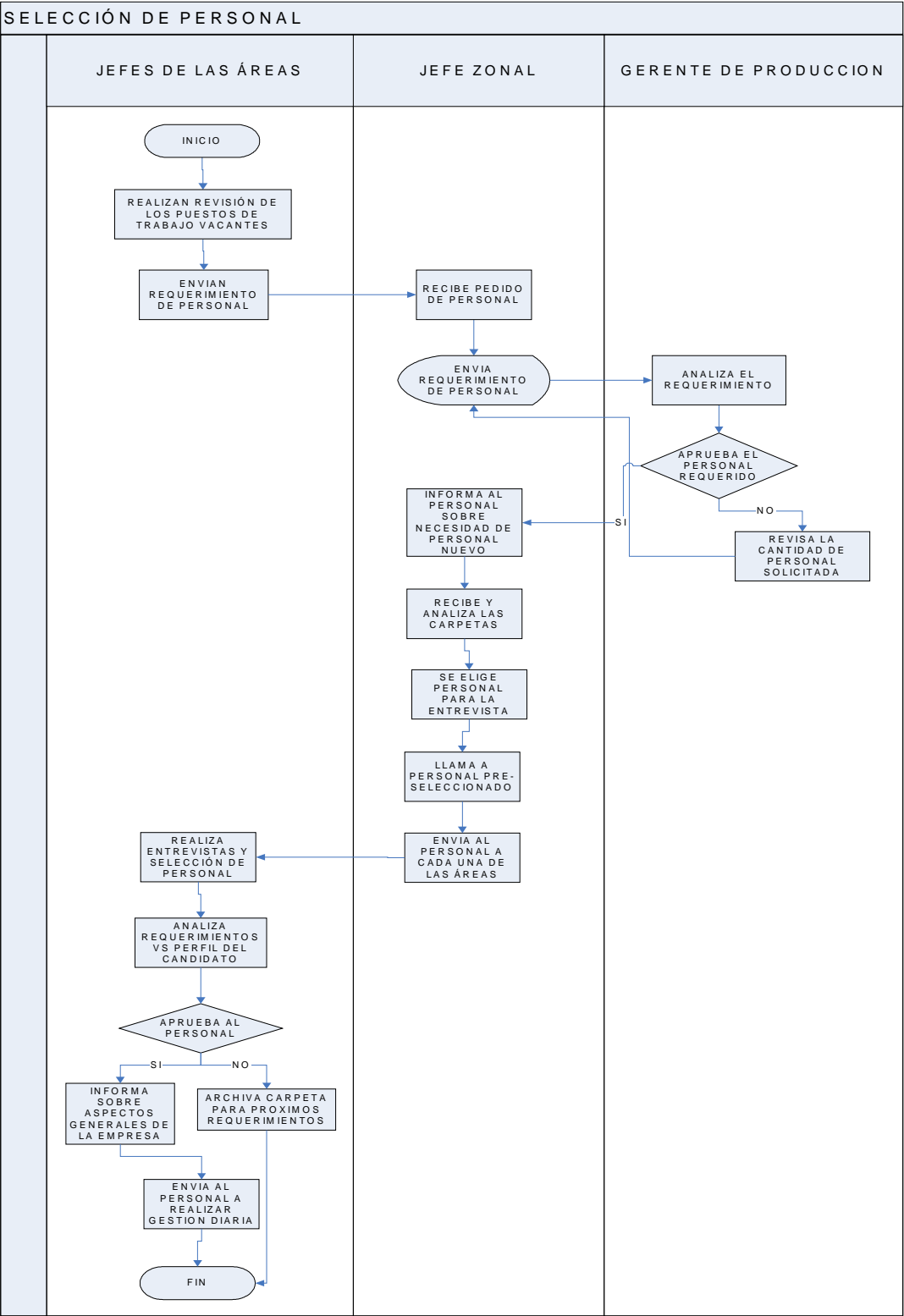
Proceso: SP-TA-01



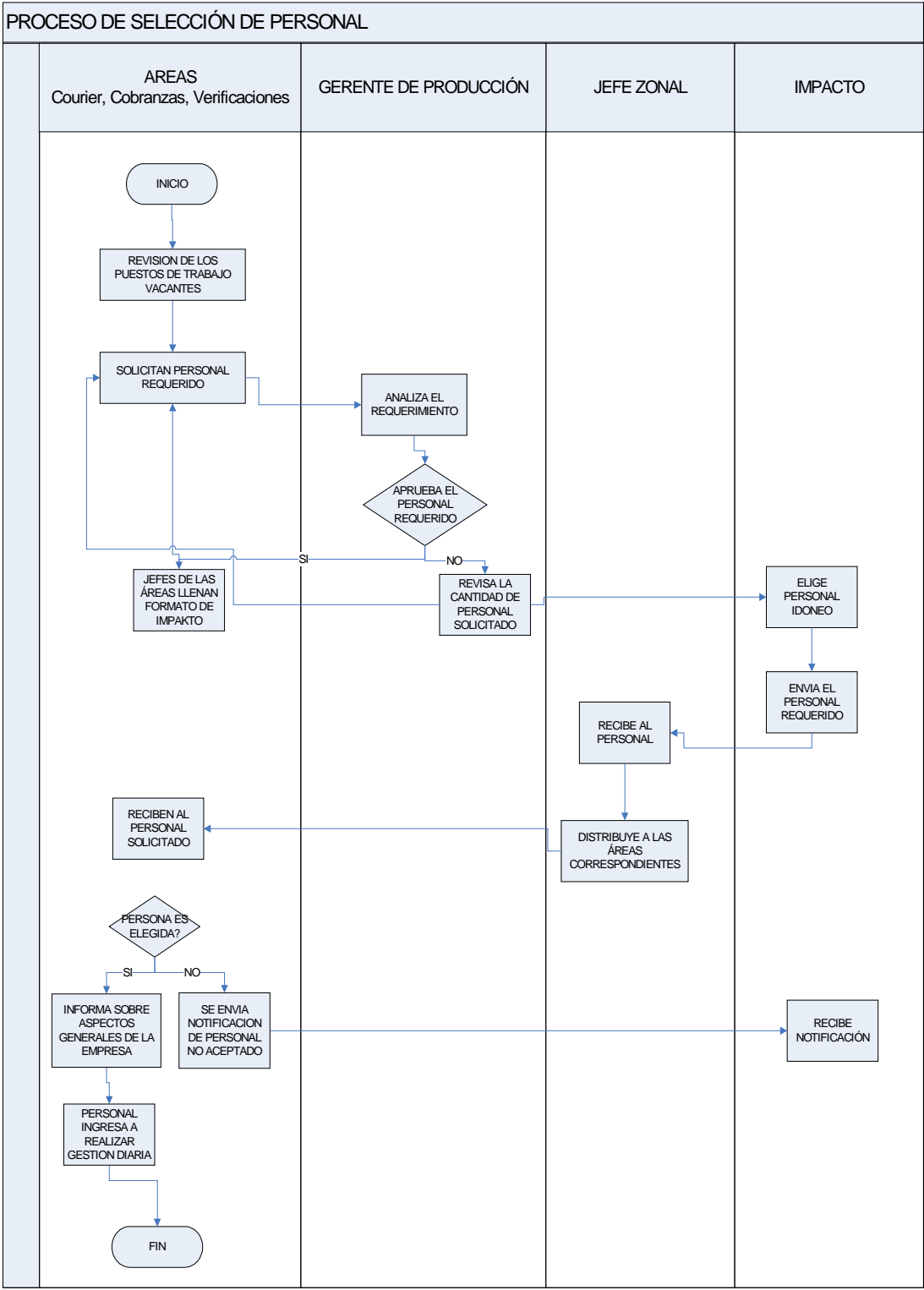
Proceso: SP-TA-02



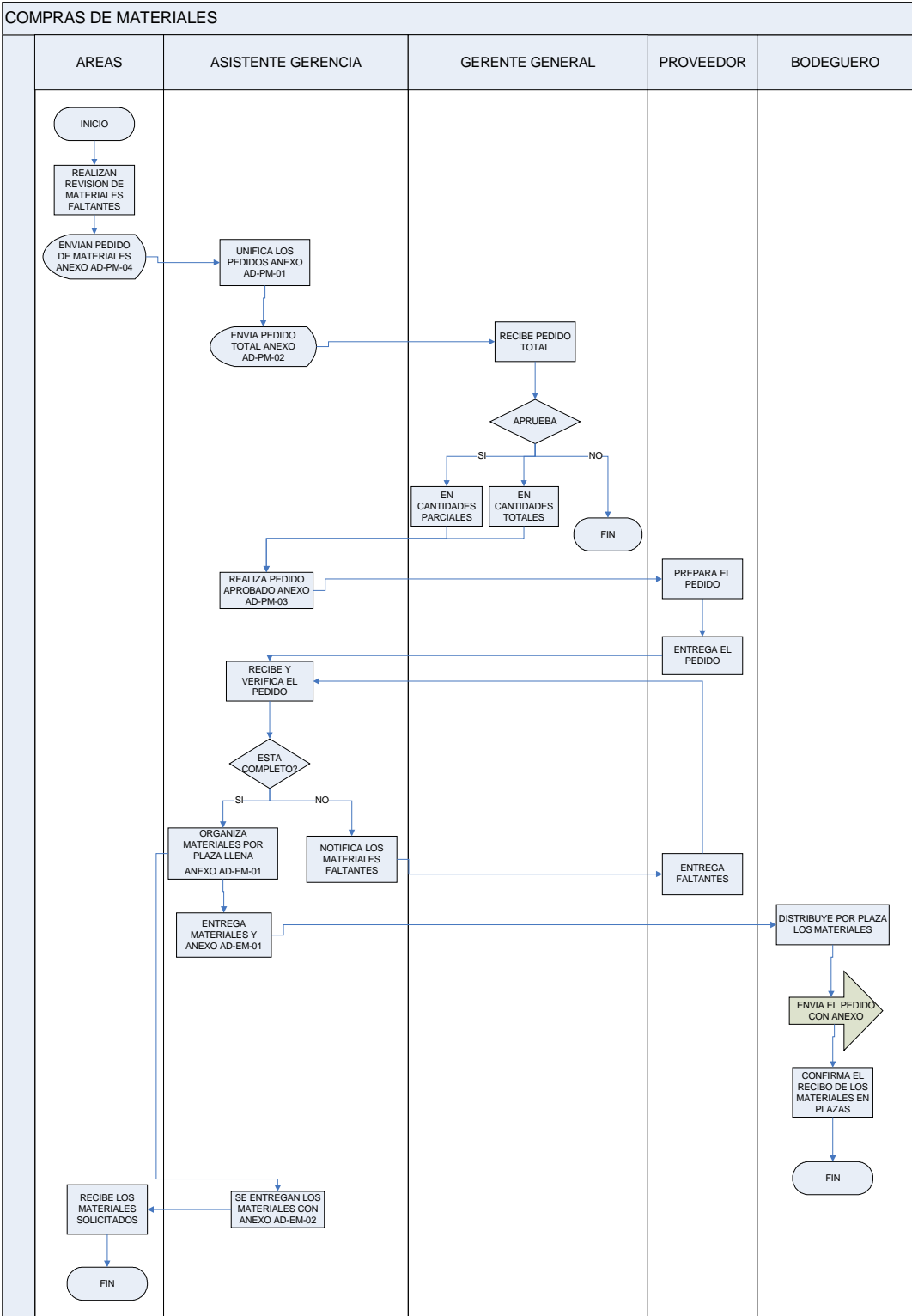
Proceso: SP-TA-03



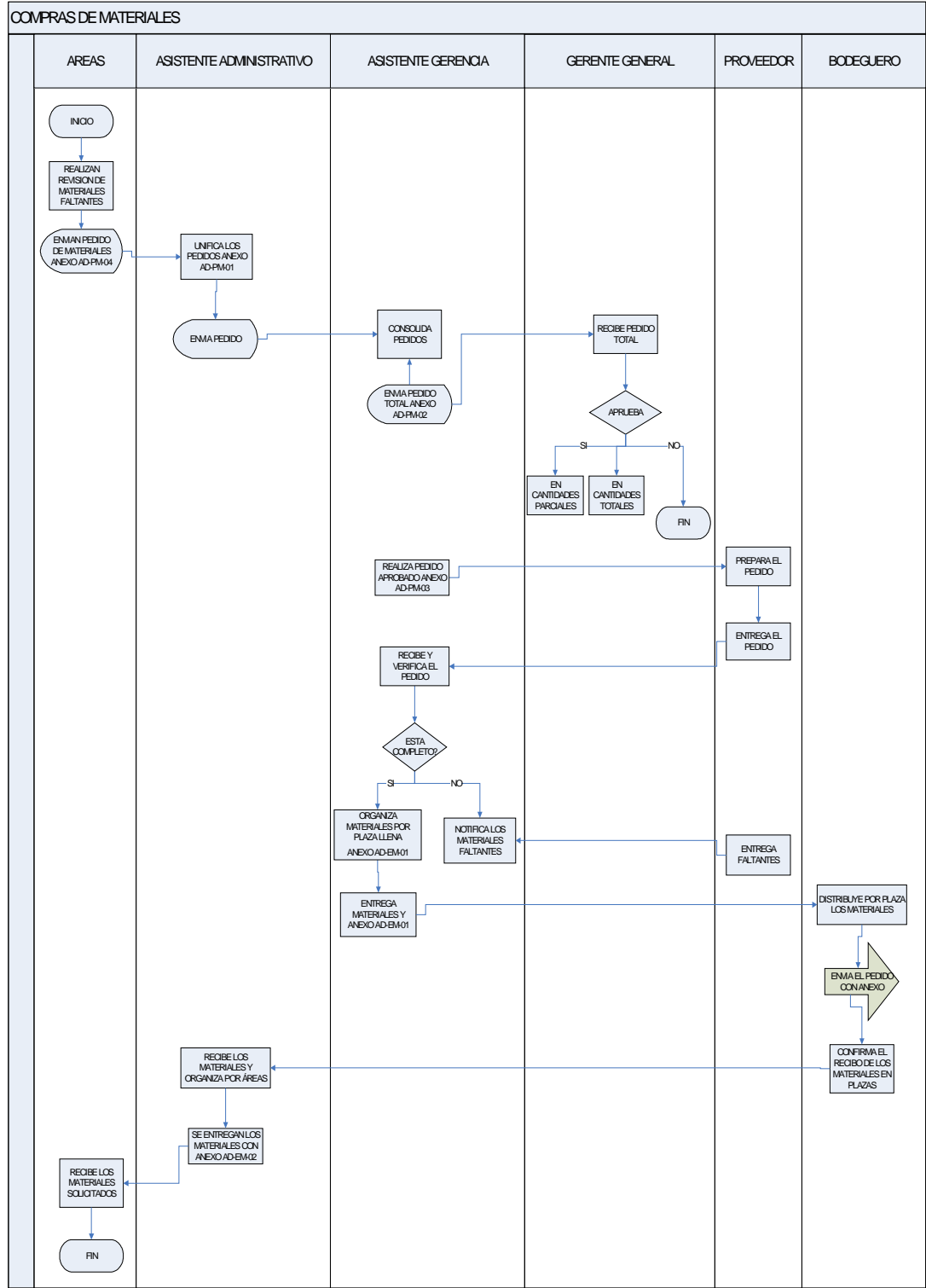
Proceso: SP-TA-04



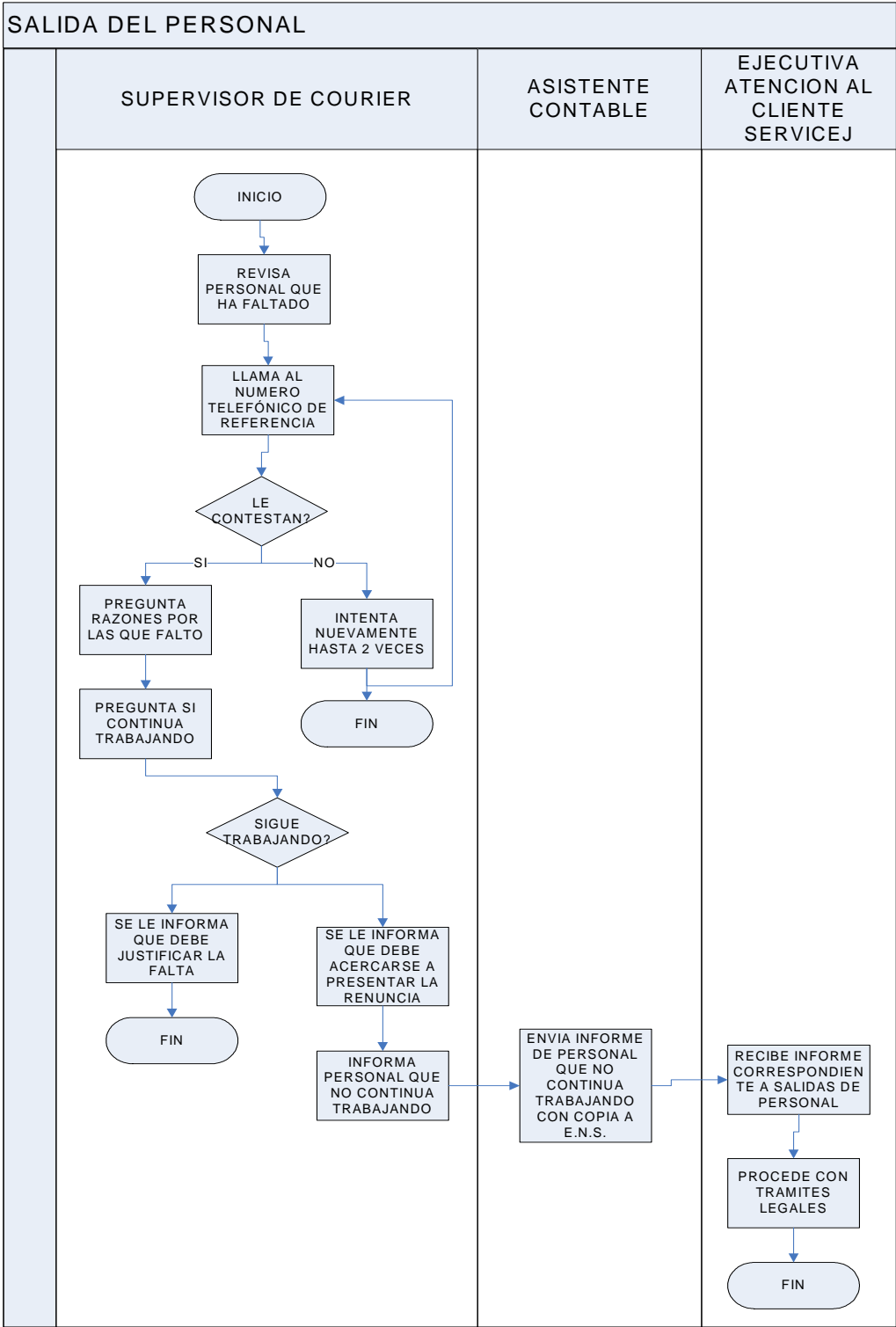
Proceso: PM-TA-01



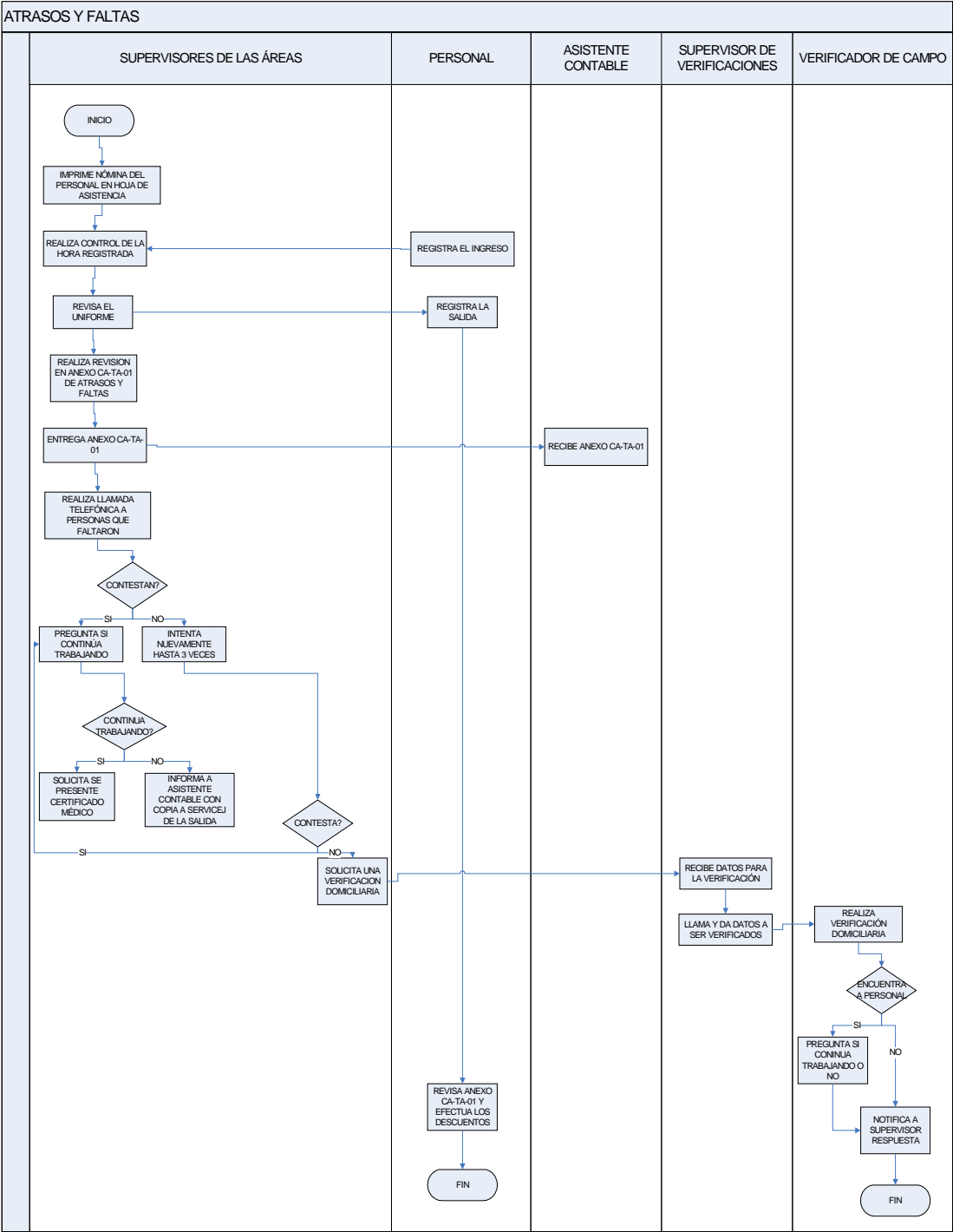
Proceso: PM-TA-02

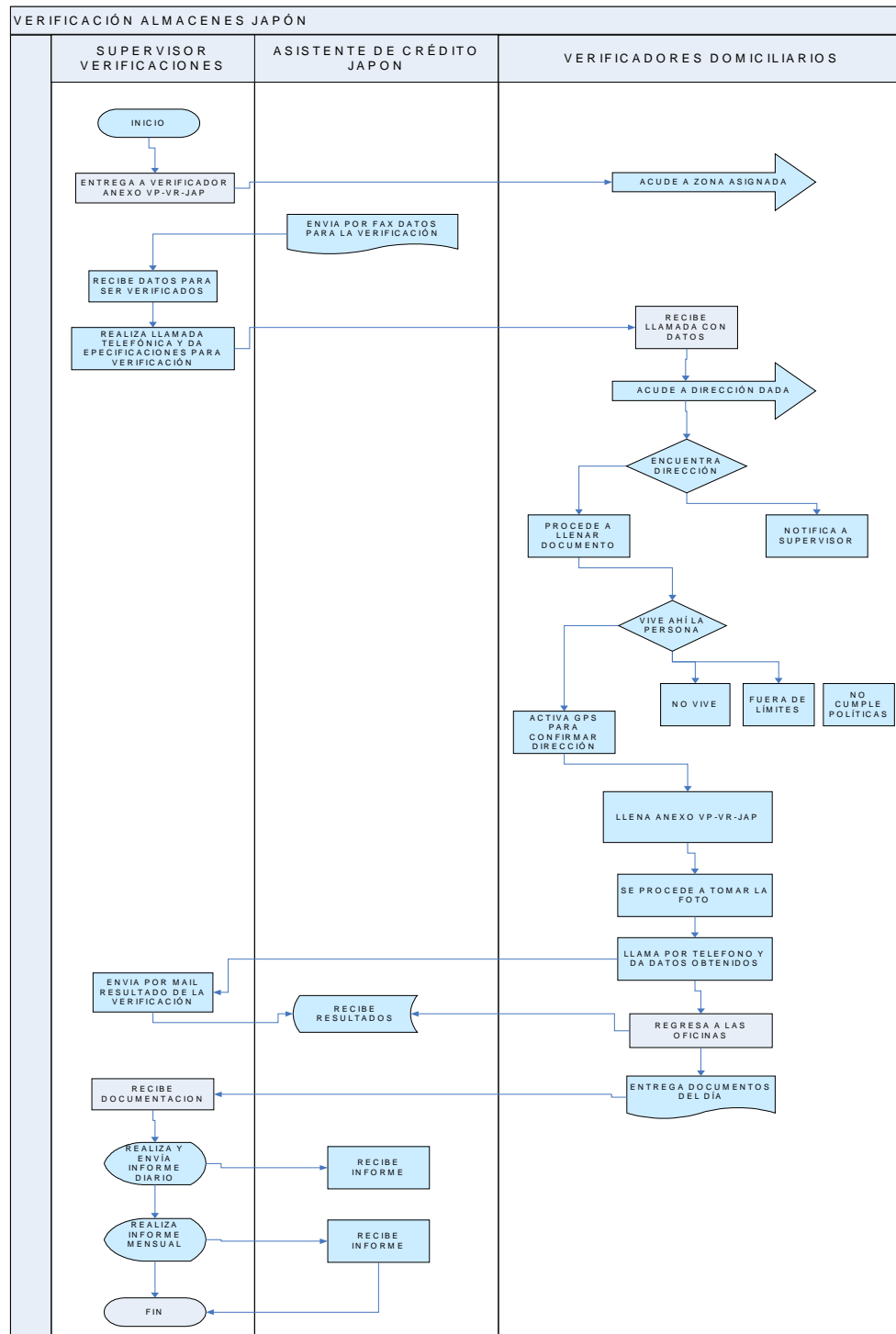


Proceso: CA-TA-01

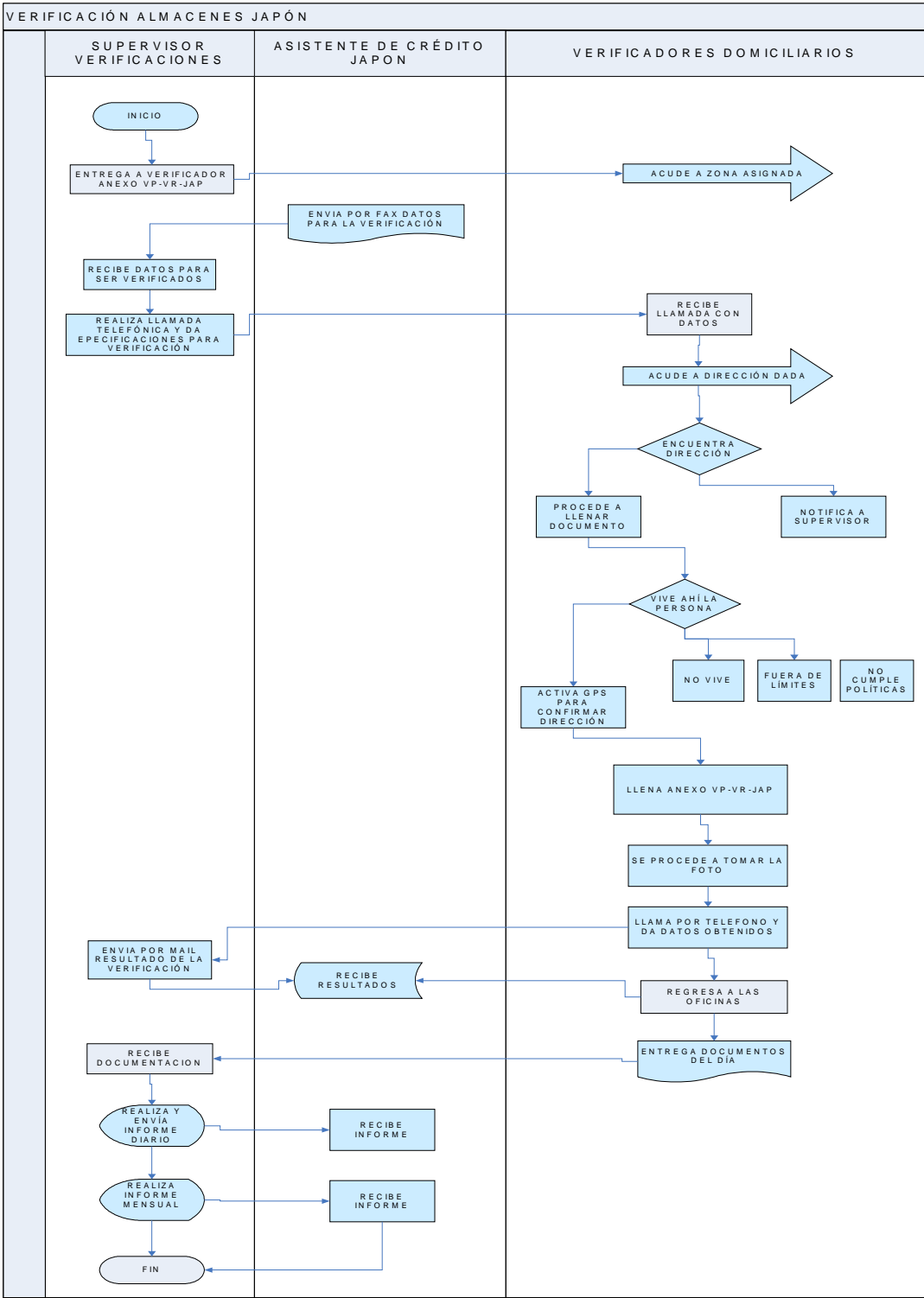


Proceso: AF-TA-01

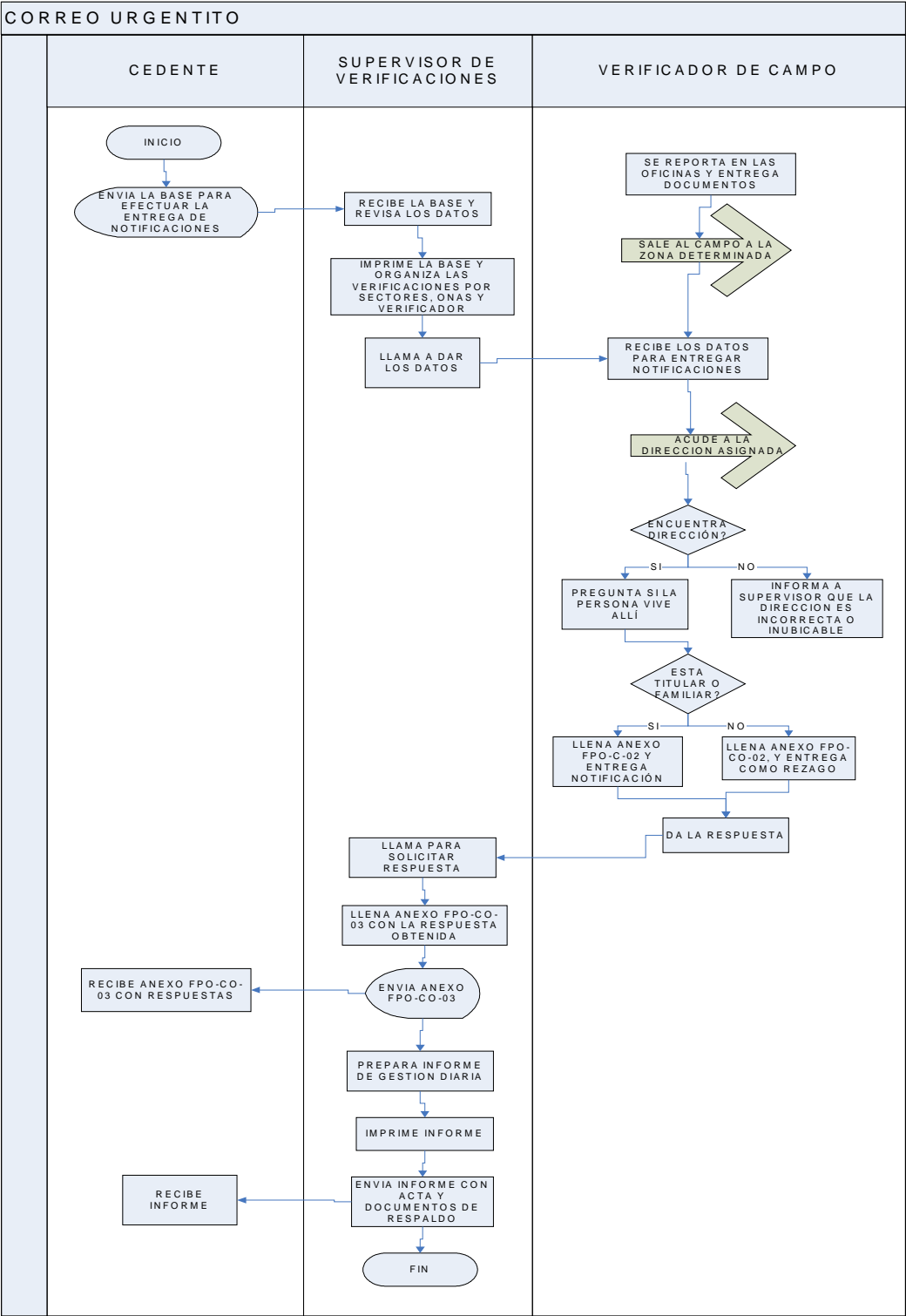


Proceso: VC-VR-JAP

Proceso: VCo-VR-UN

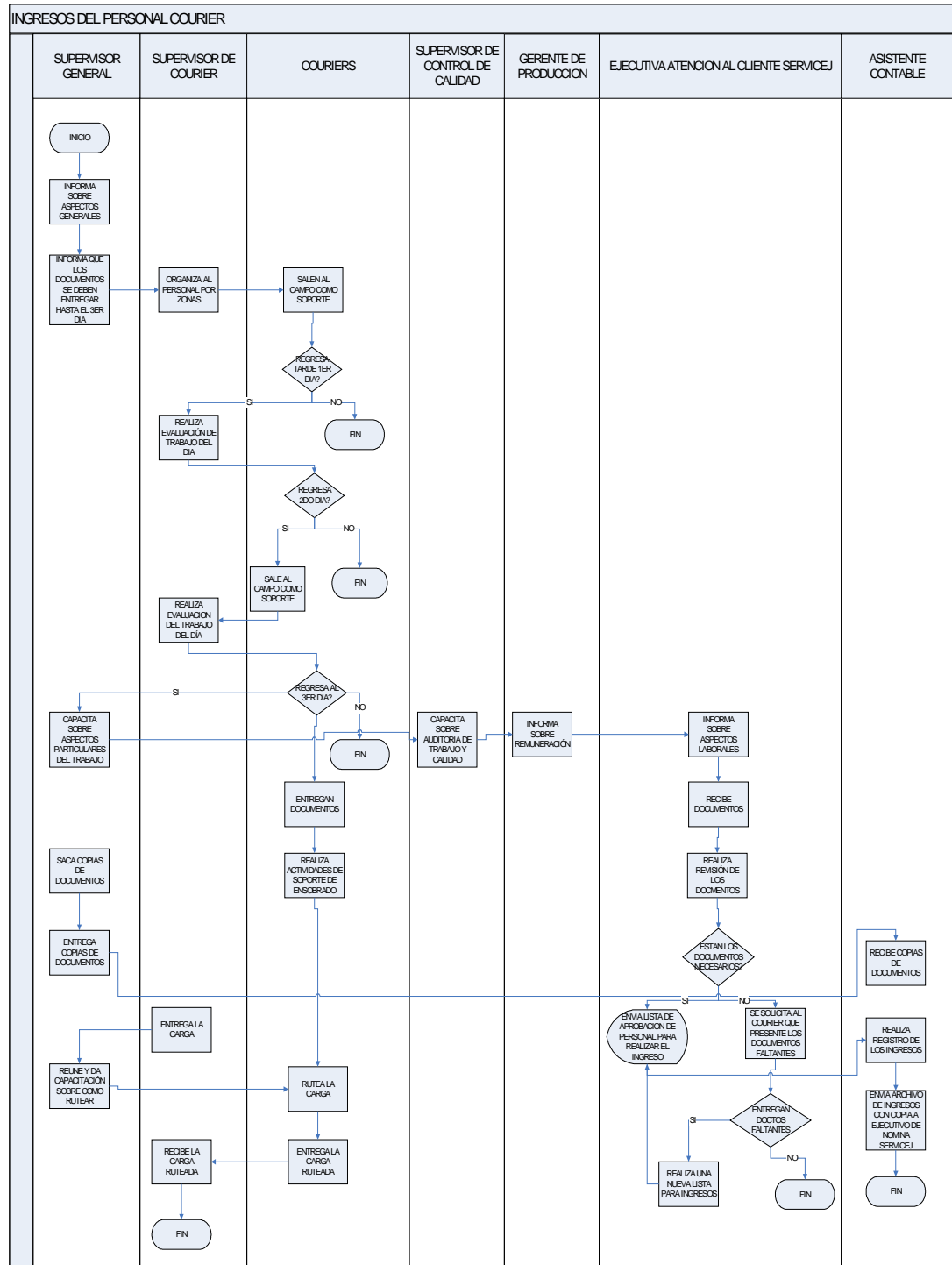


Proceso: CU-VR-SIC

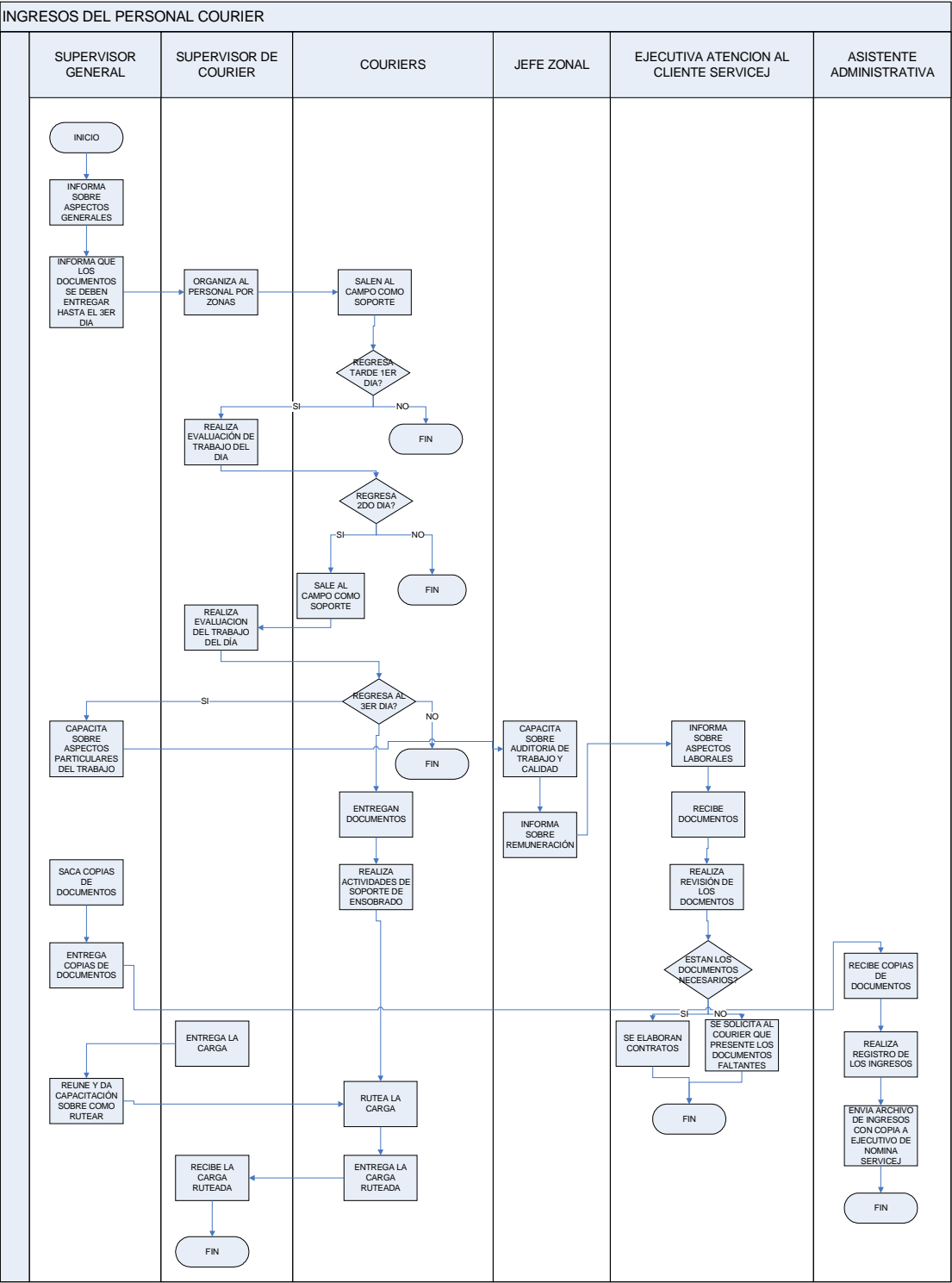


4.5.3 Courier

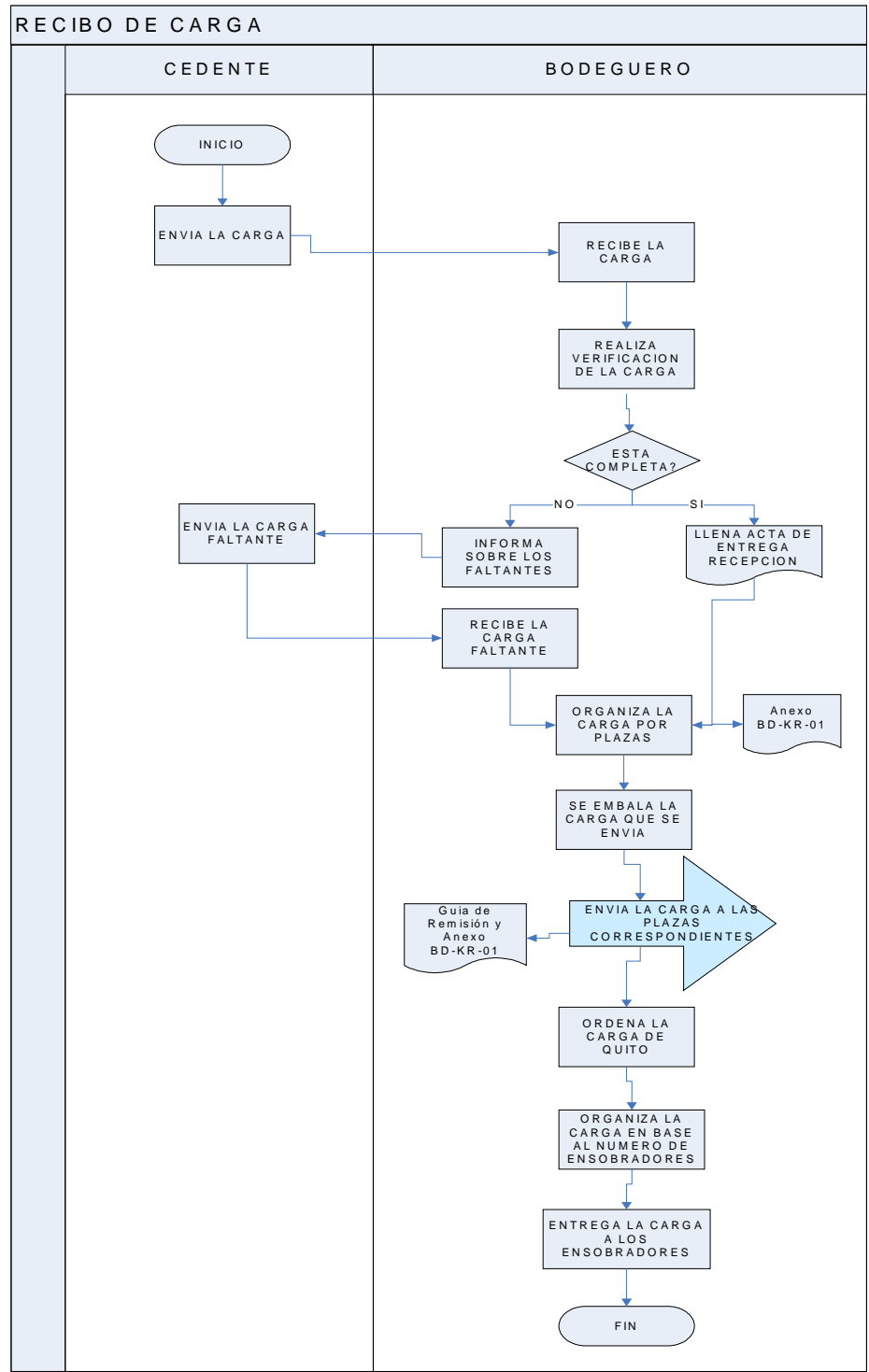
Proceso: IP-CO-01



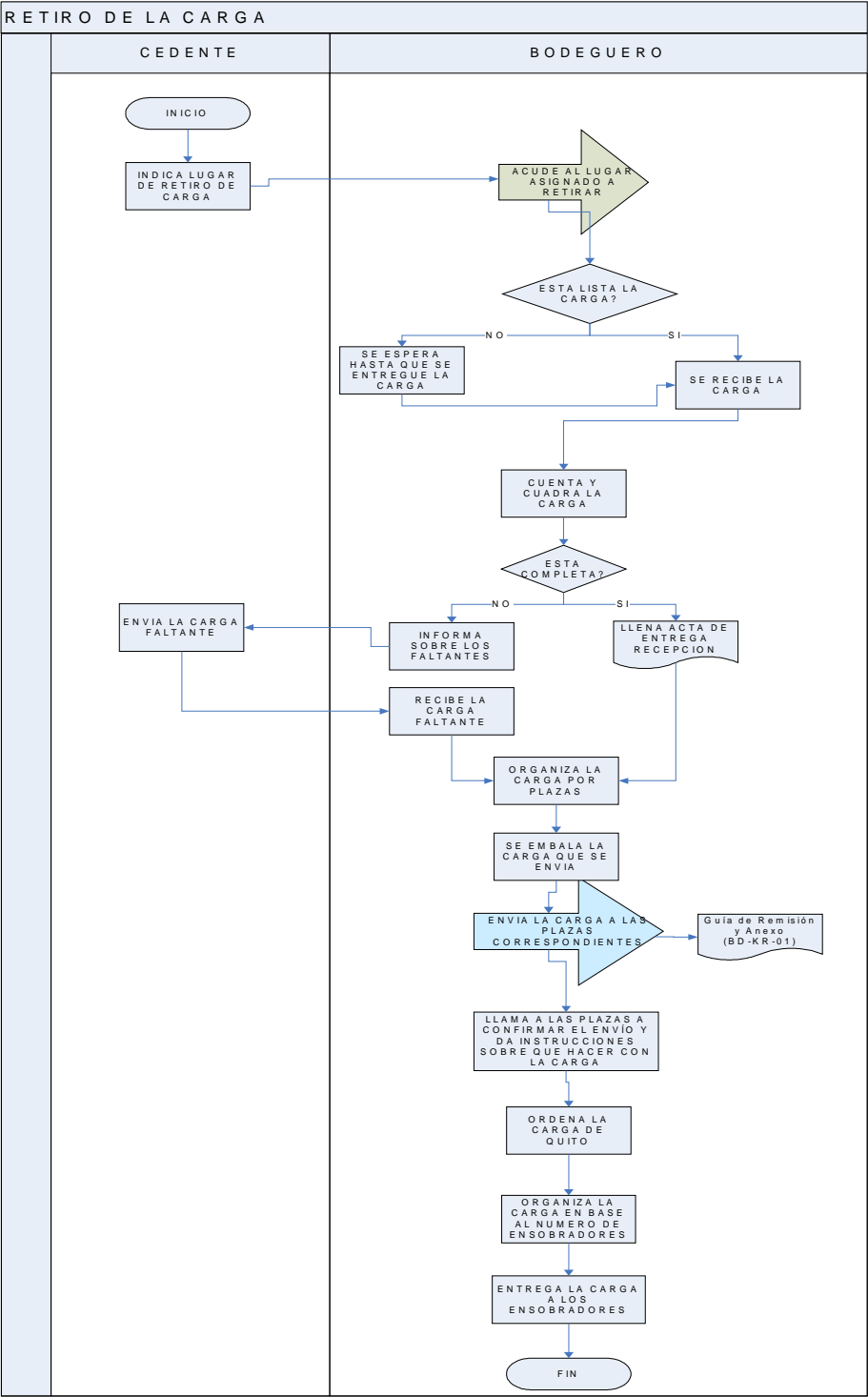
Proceso: IP-CO-02



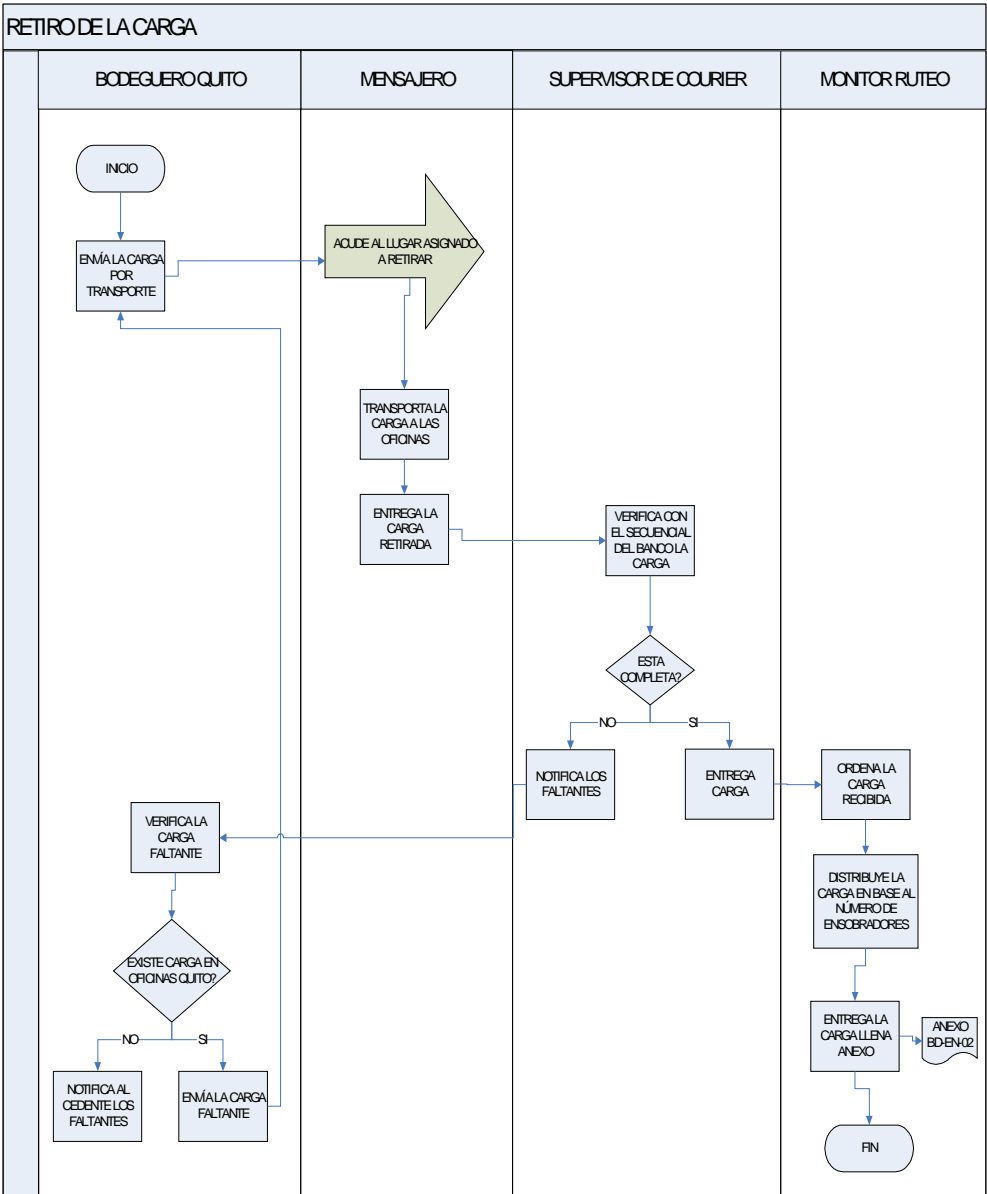
Proceso: RC-CO-EM



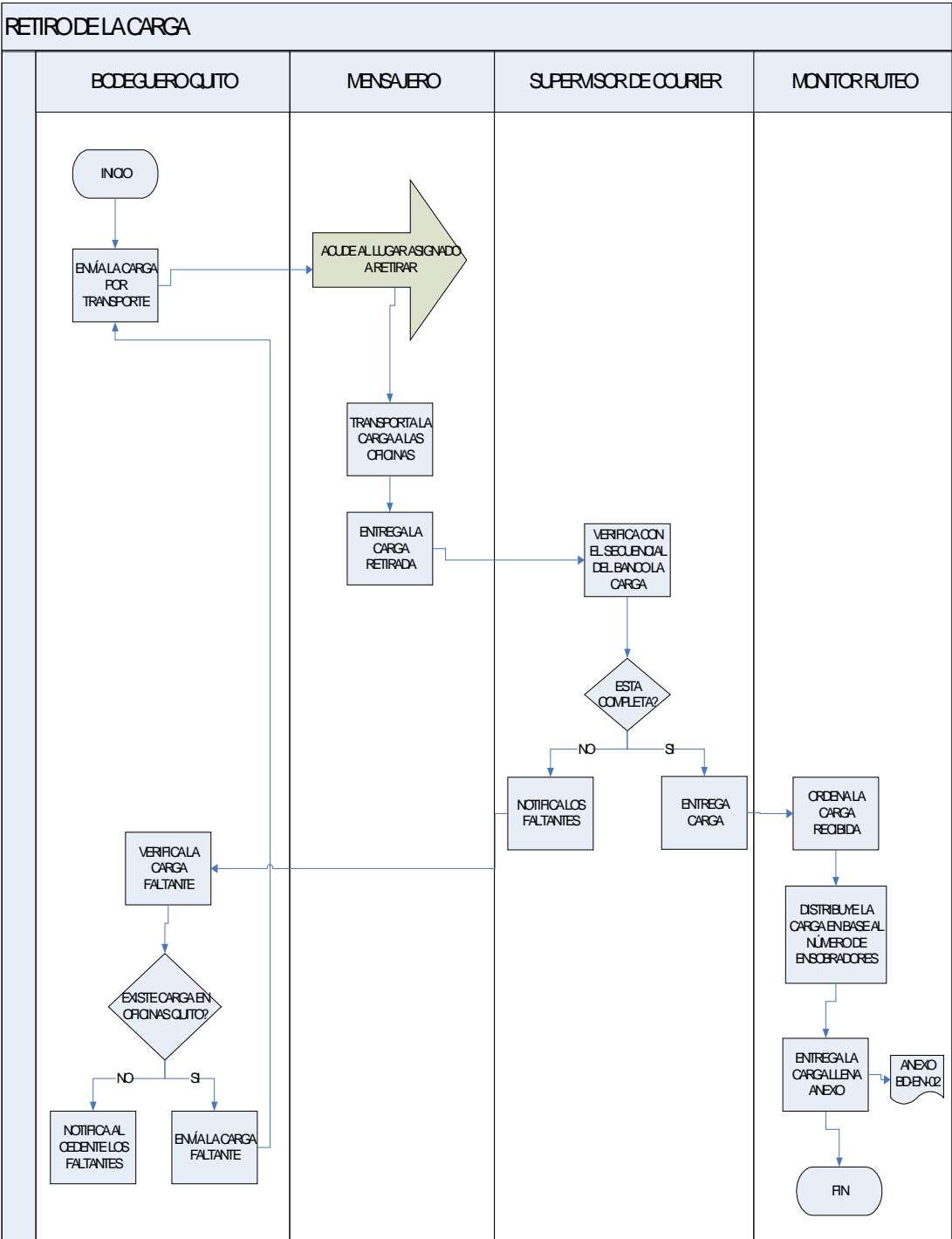
Proceso: RtC-CO-EM



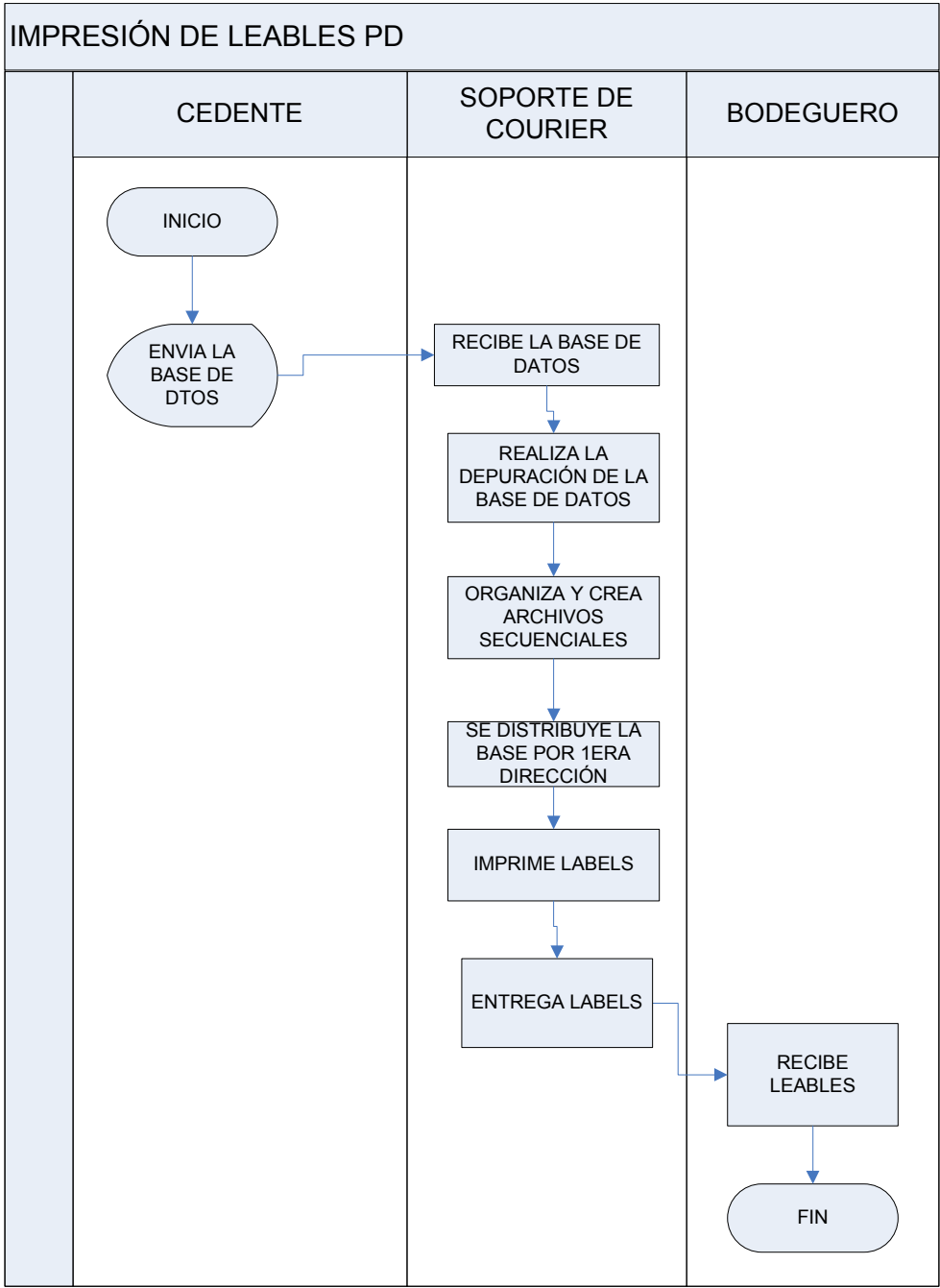
Proceso: RtC-CO-PM2



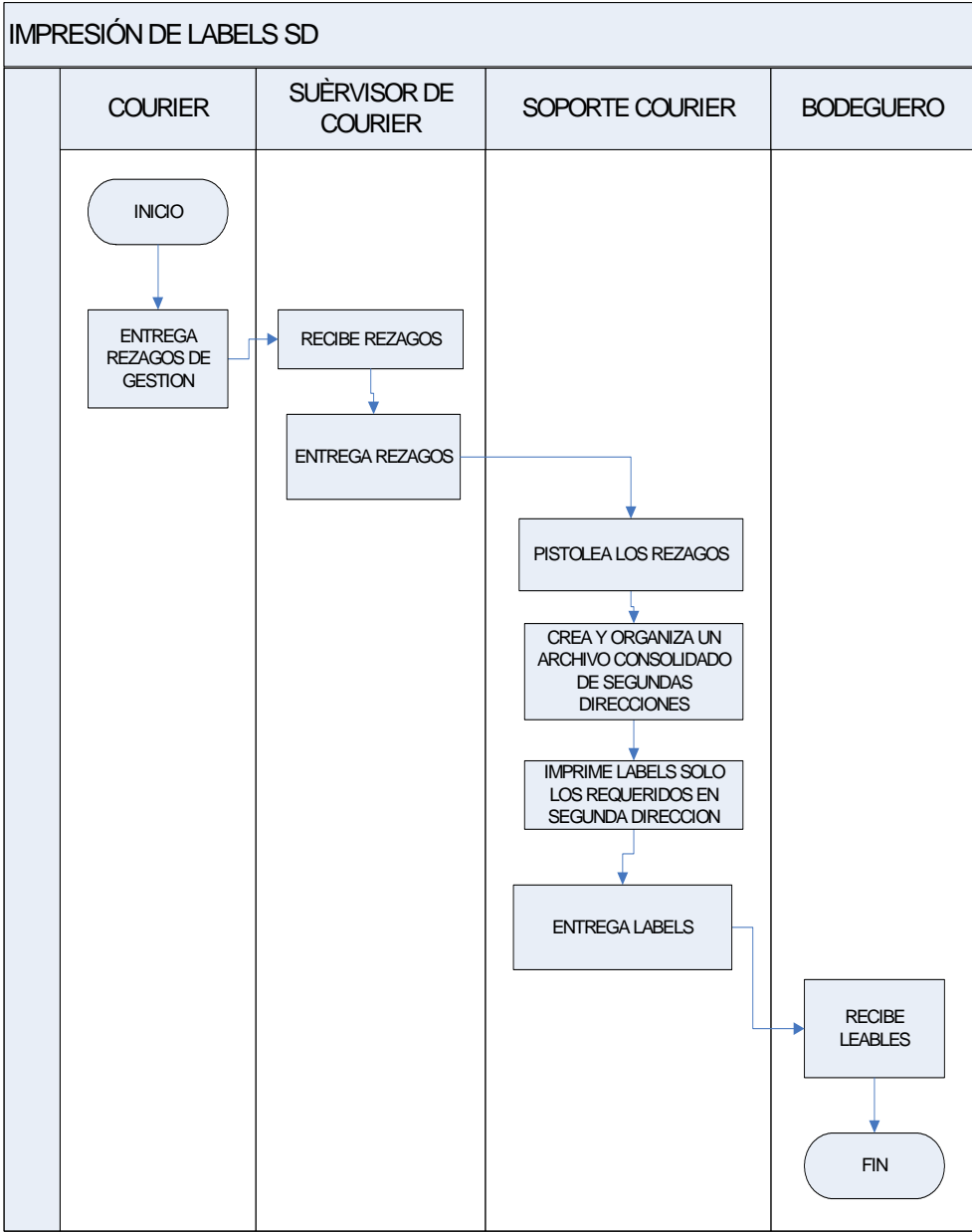
Proceso: IL-CO-OP



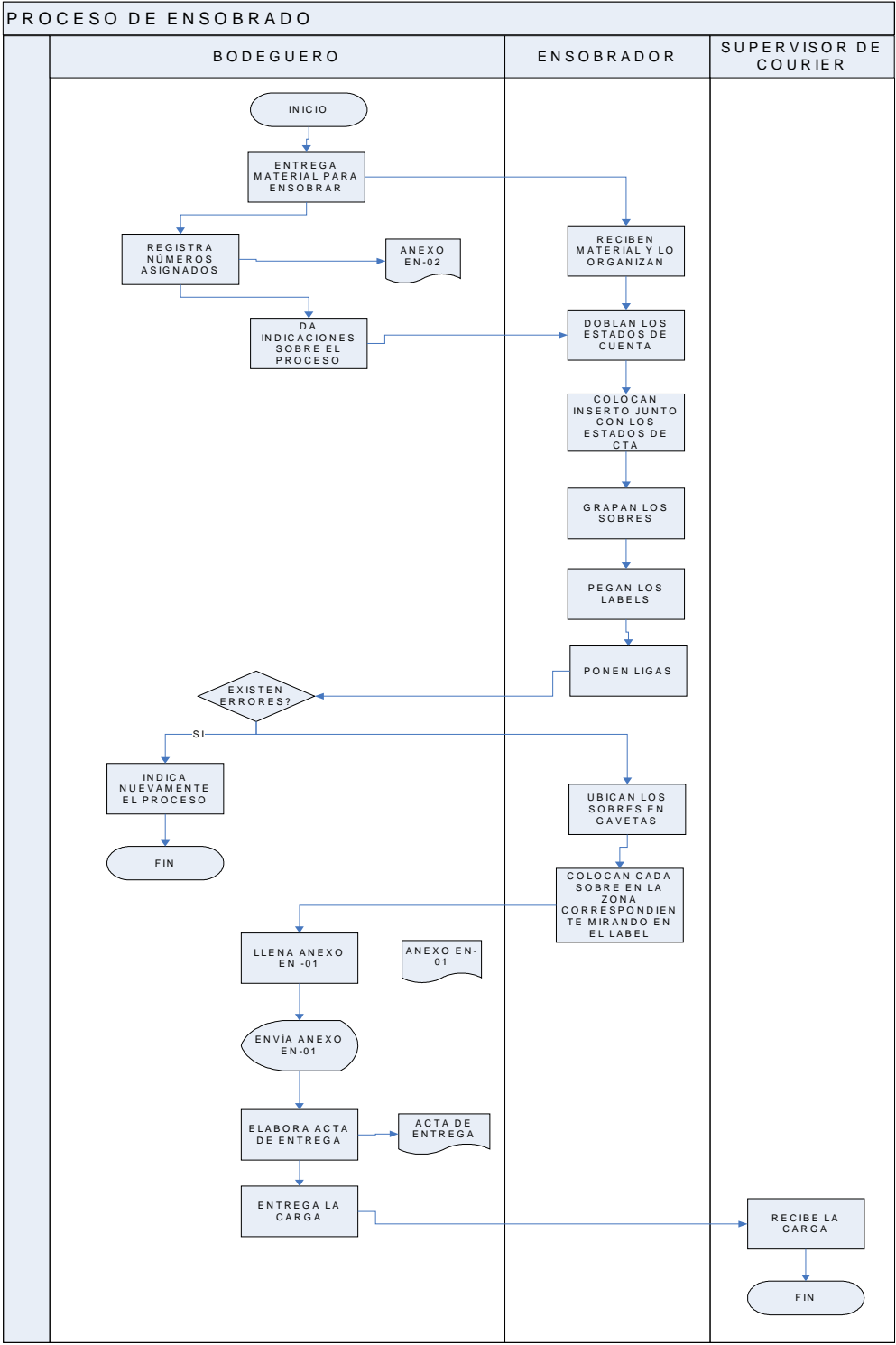
Procesos: IL-CO-PD



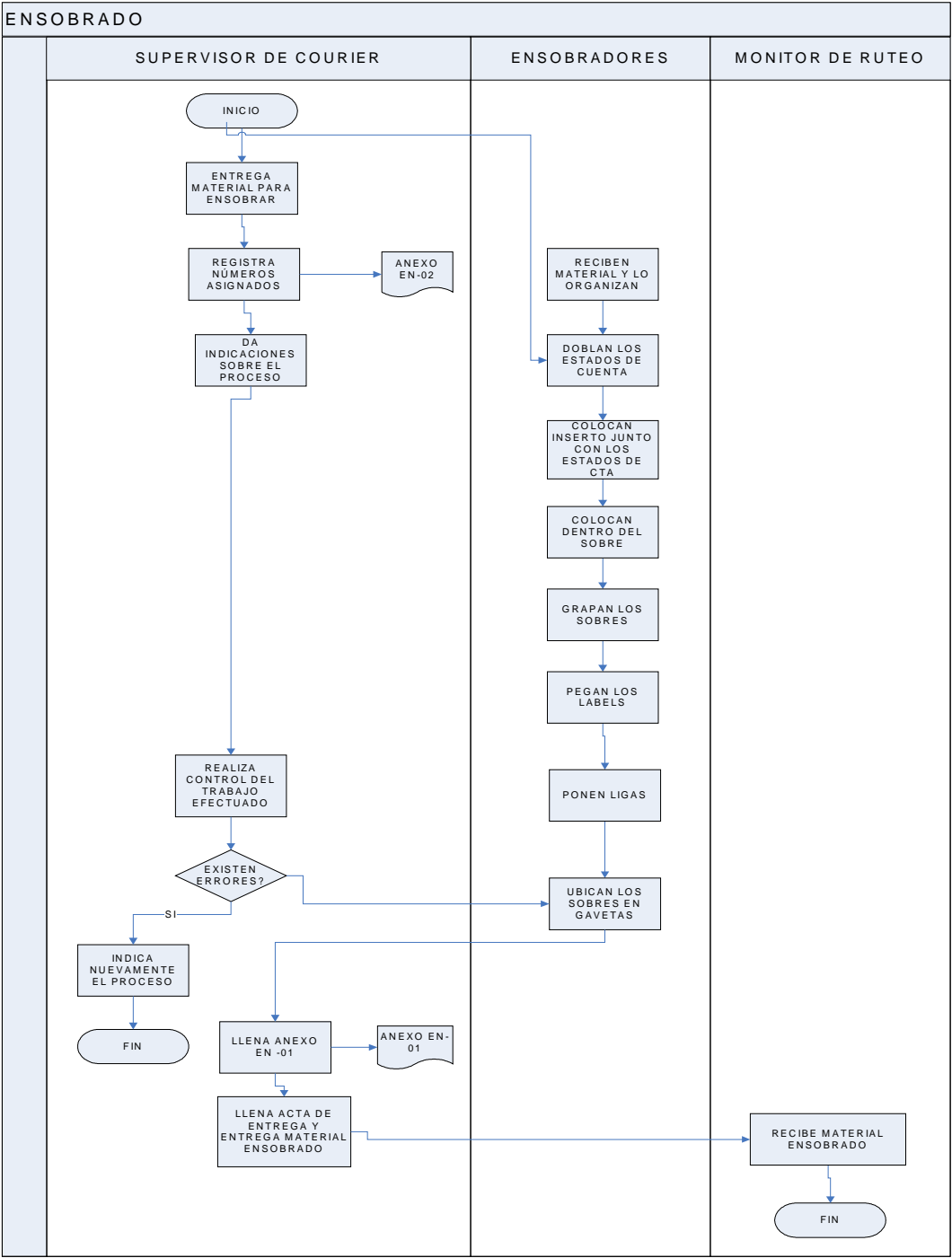
Proceso: IL-CO-SD



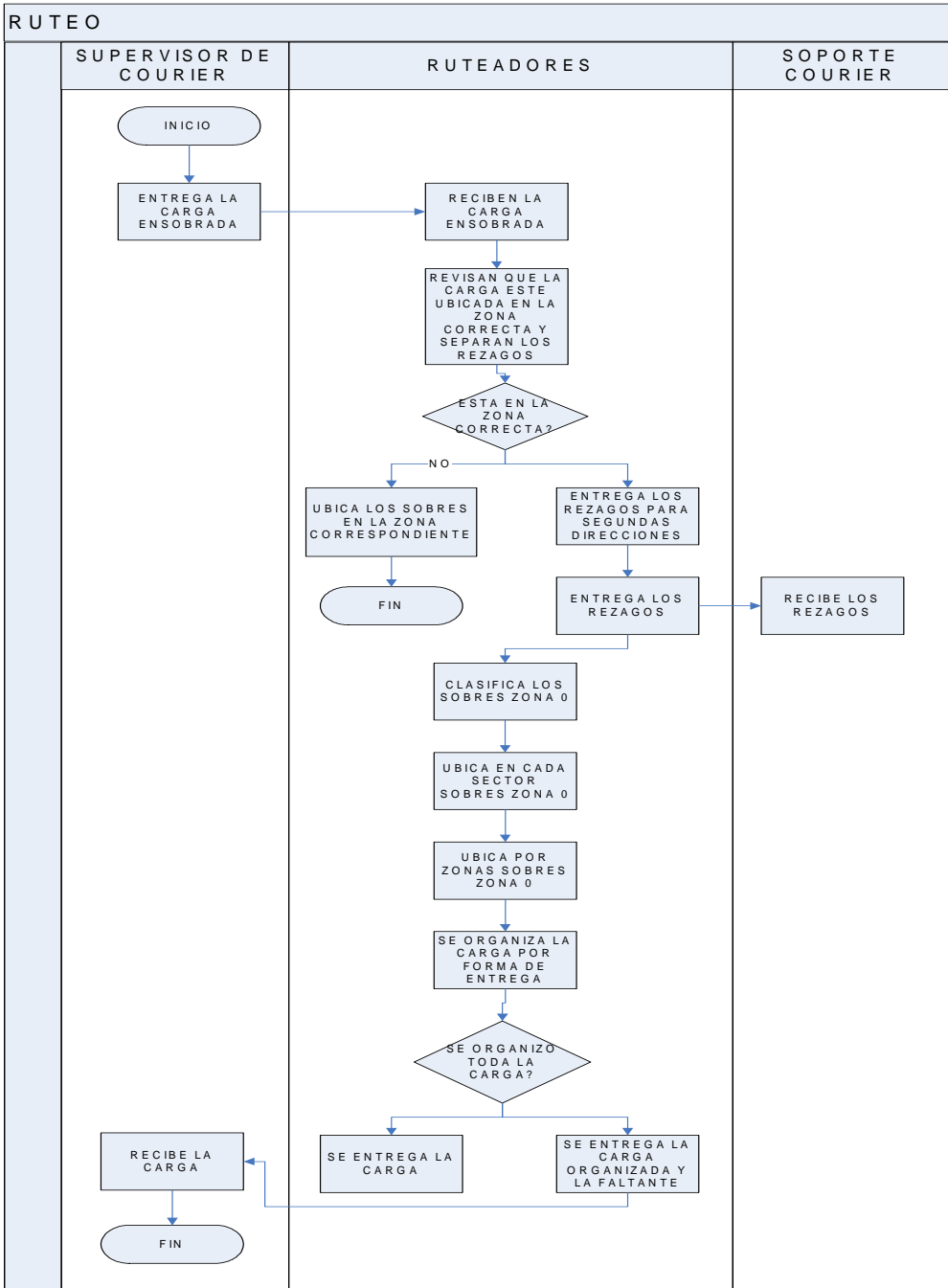
Proceso: EN-CO-01



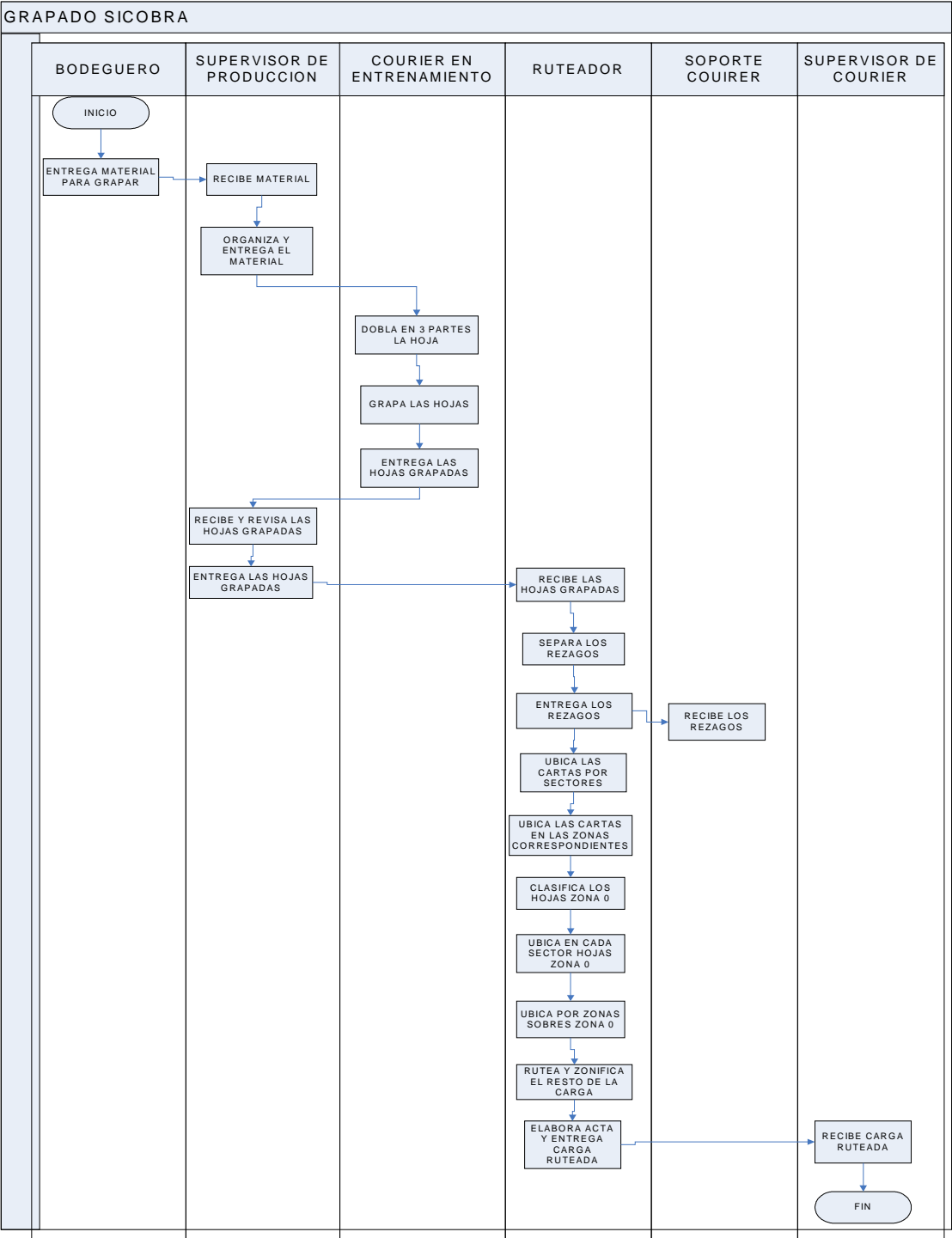
Proceso: EN-CO-02



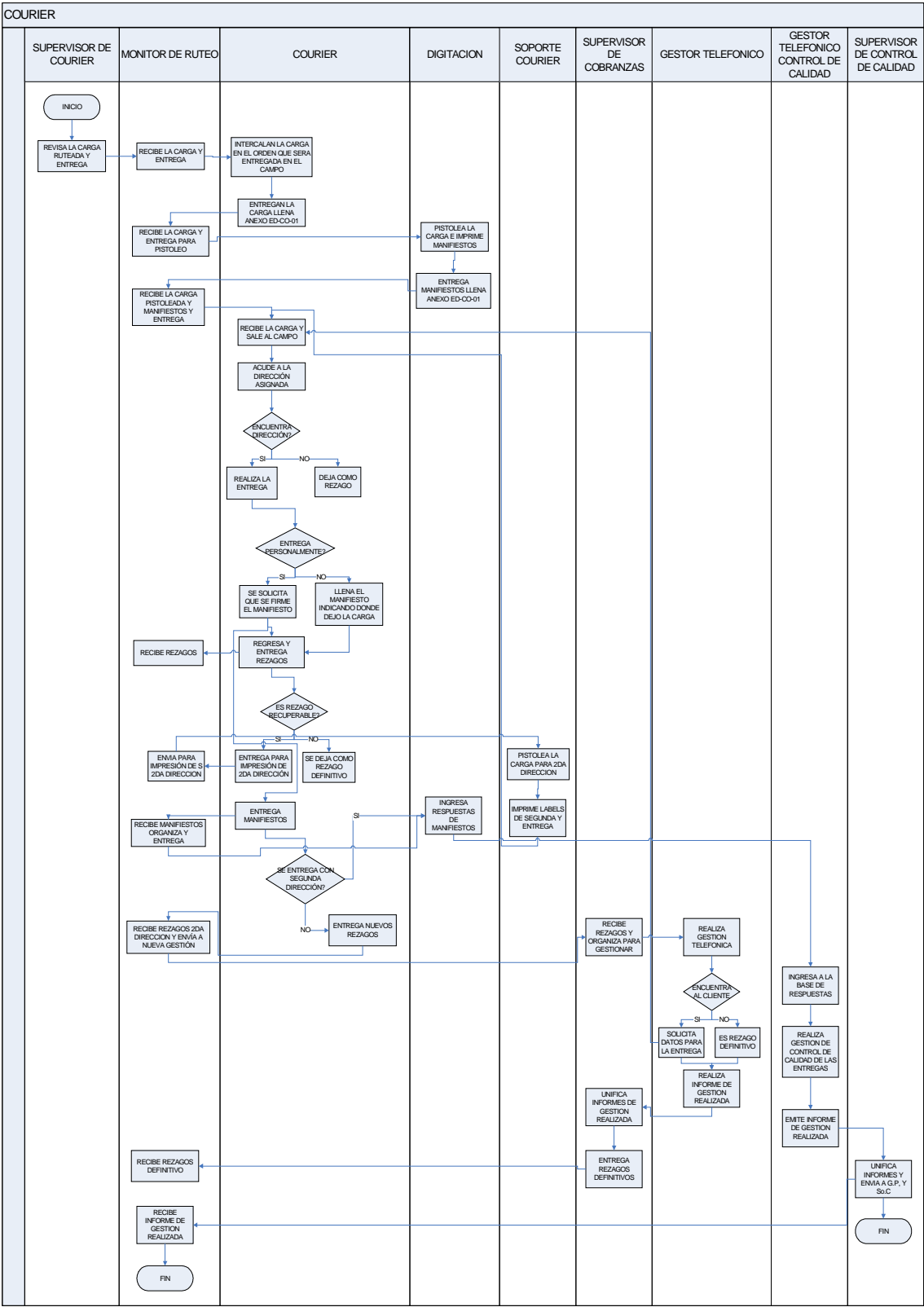
Proceso: RT-CO-01



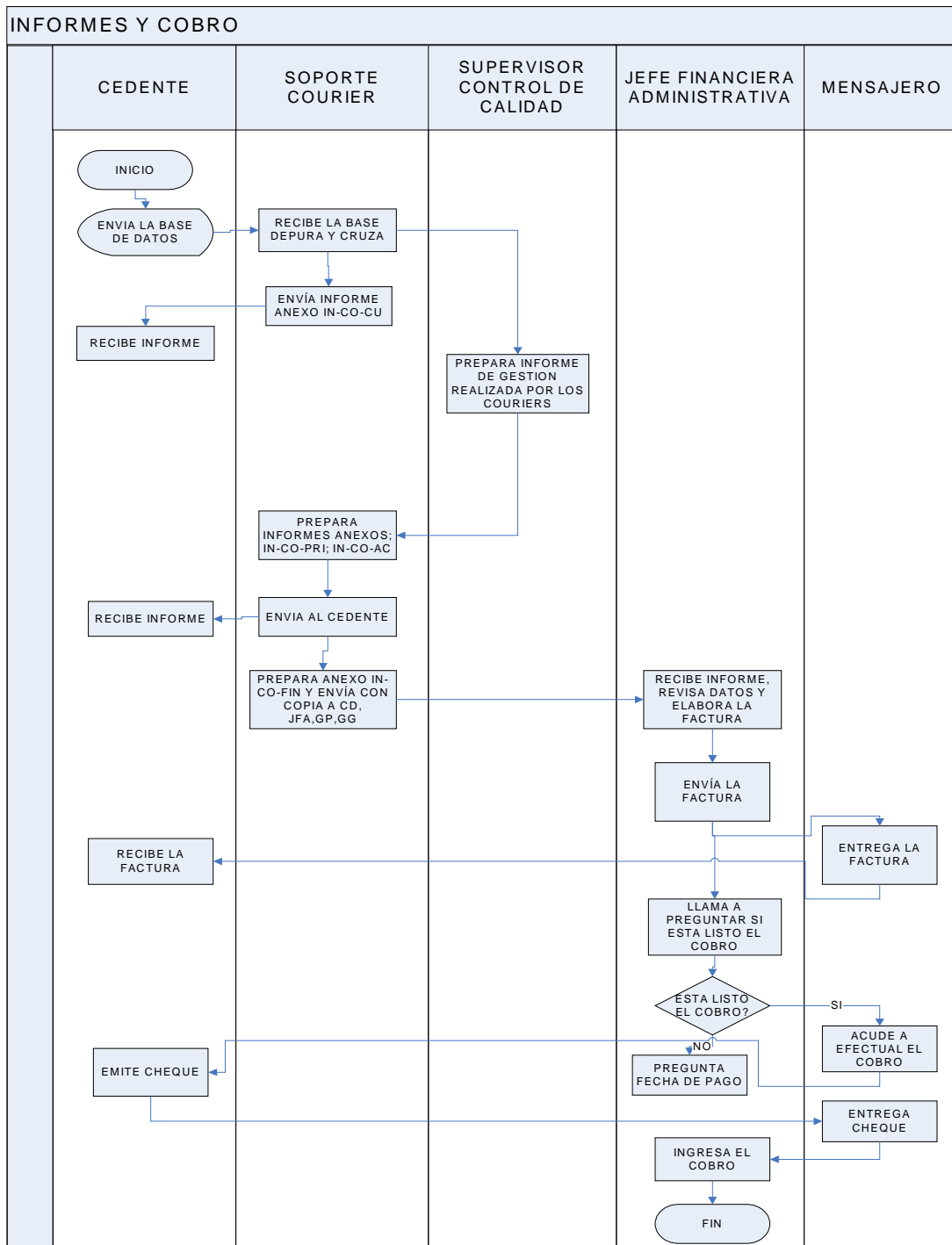
Proceso: GR-CO-SIC



Proceso: EC-CO-01

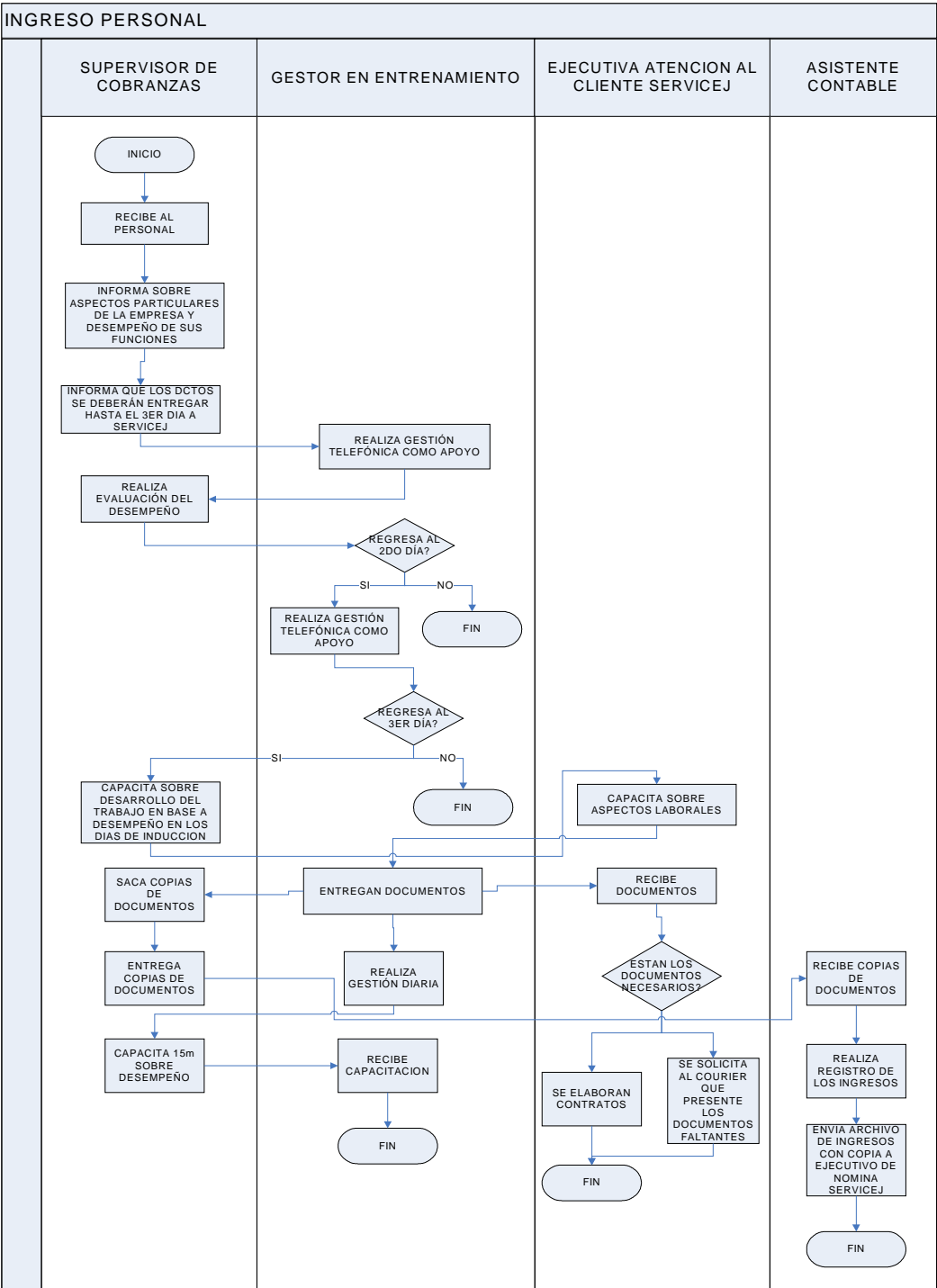


Proceso: IC-CO-01

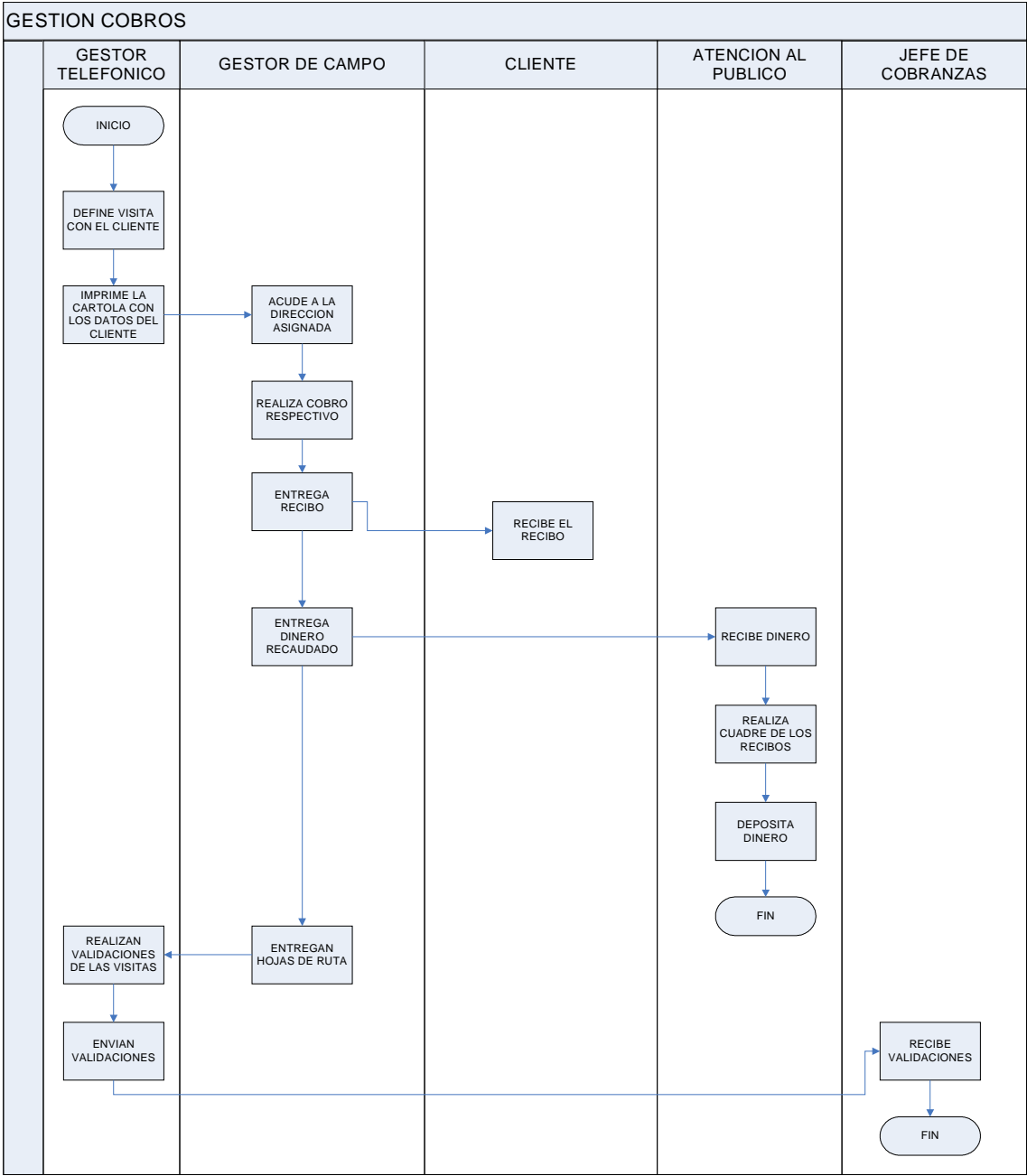


4.5.4 Cobranzas

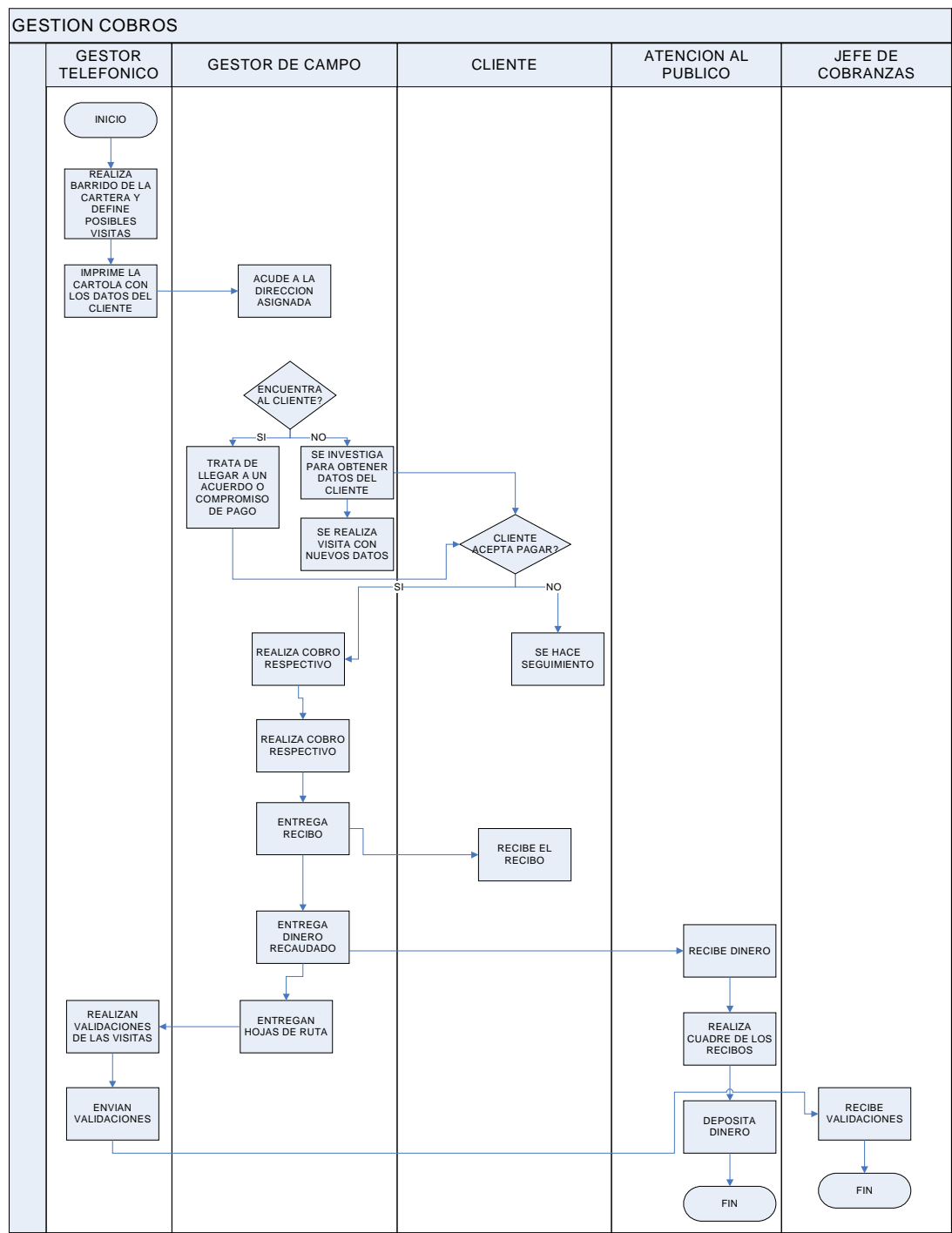
Proceso: SIP-CB-01



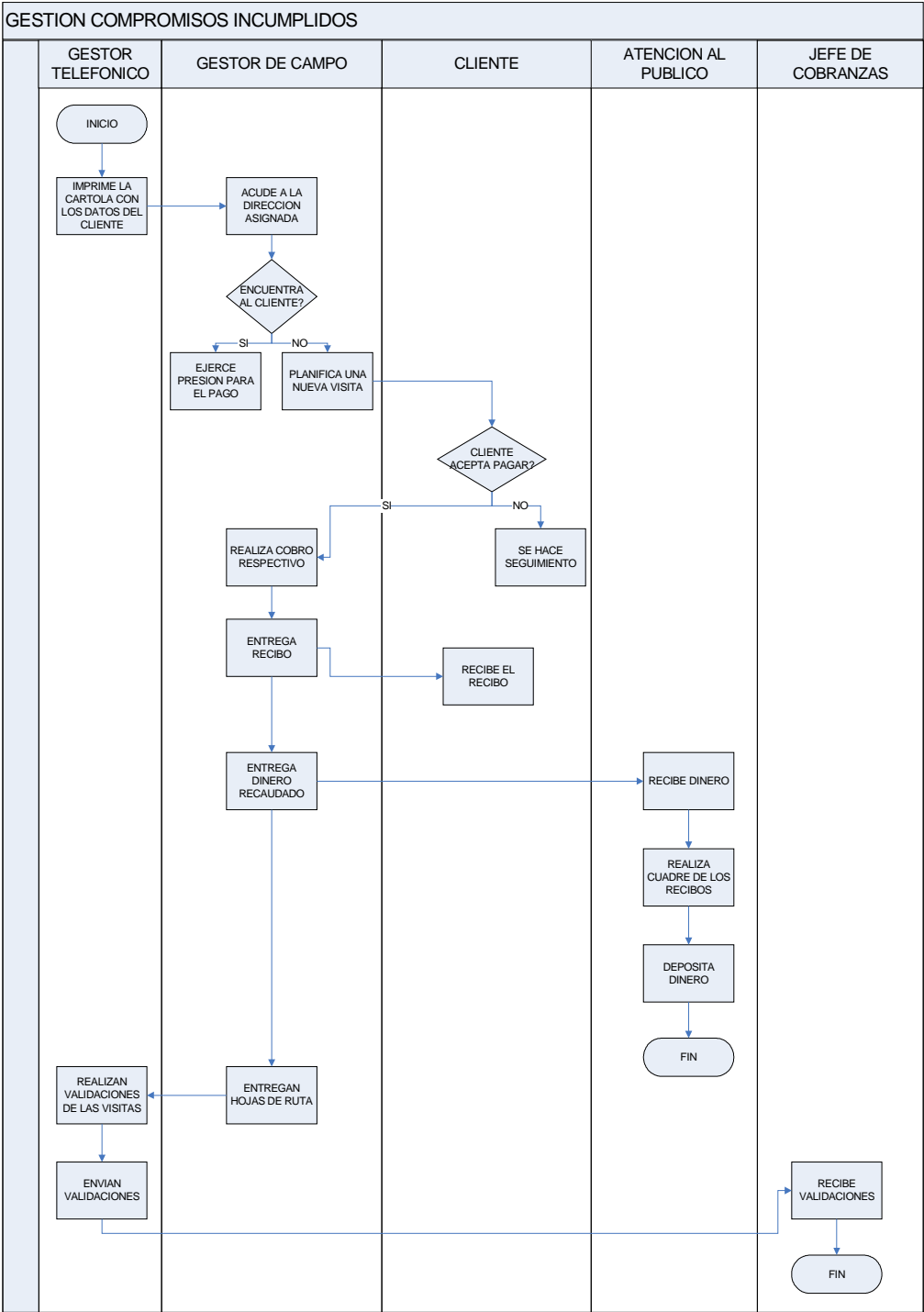
Procesos: CS-CB-01 / CS-CB-02

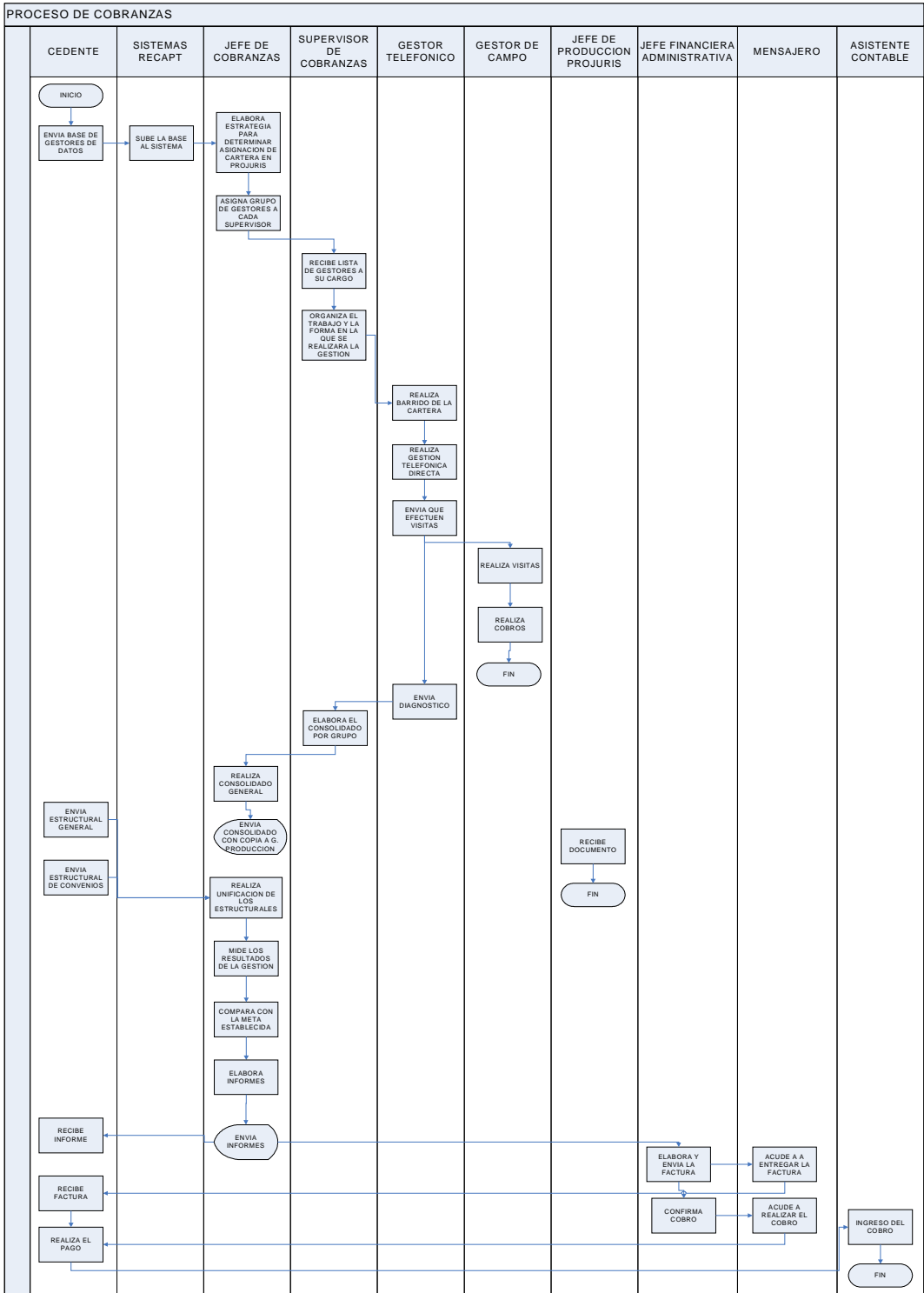


Proceso: VS-CB-01 / VS-CB-02

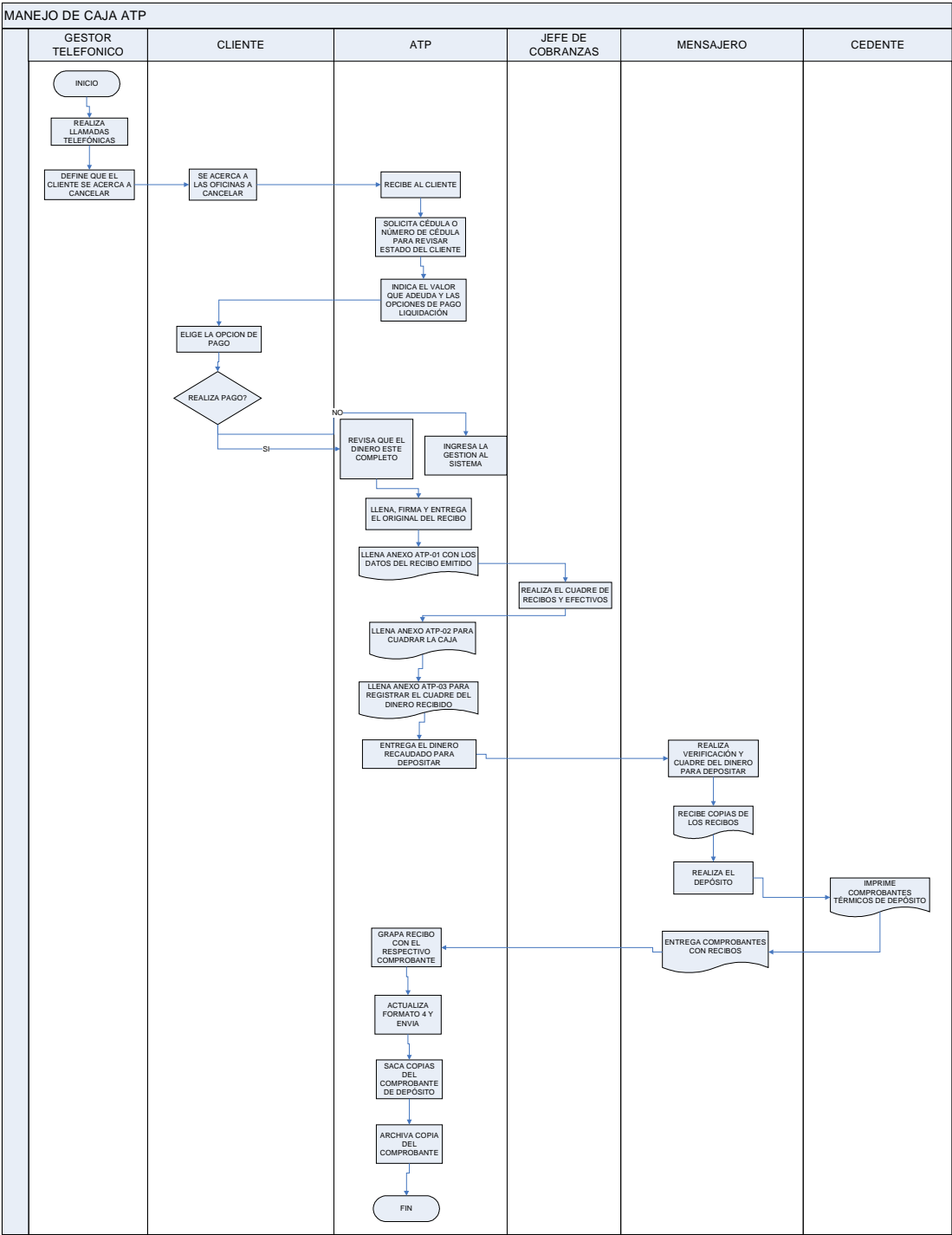


Proceso: CI-CB-01 / CI-CB-02

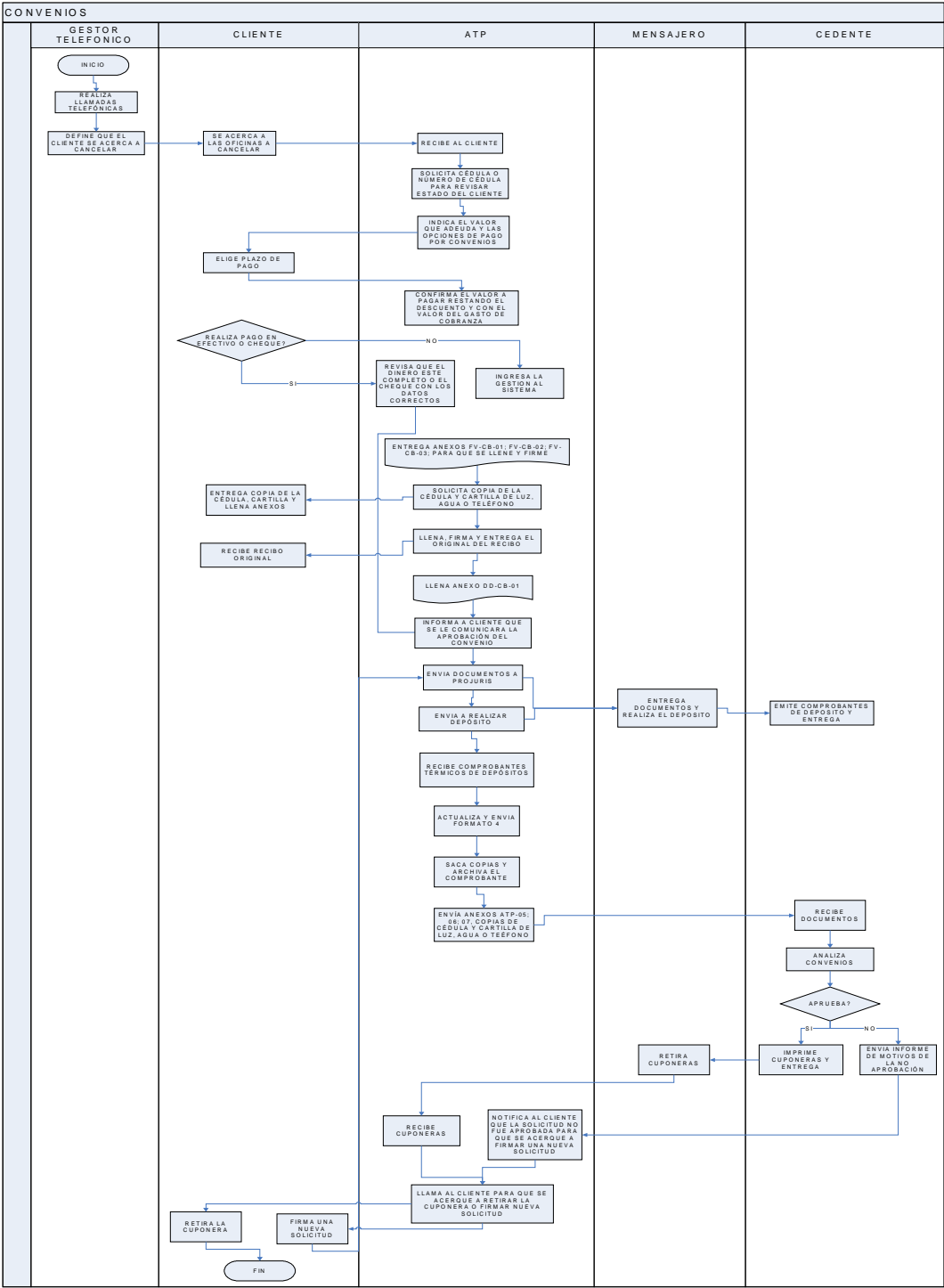


Proceso: PG-CB-01 / PG-CB-02

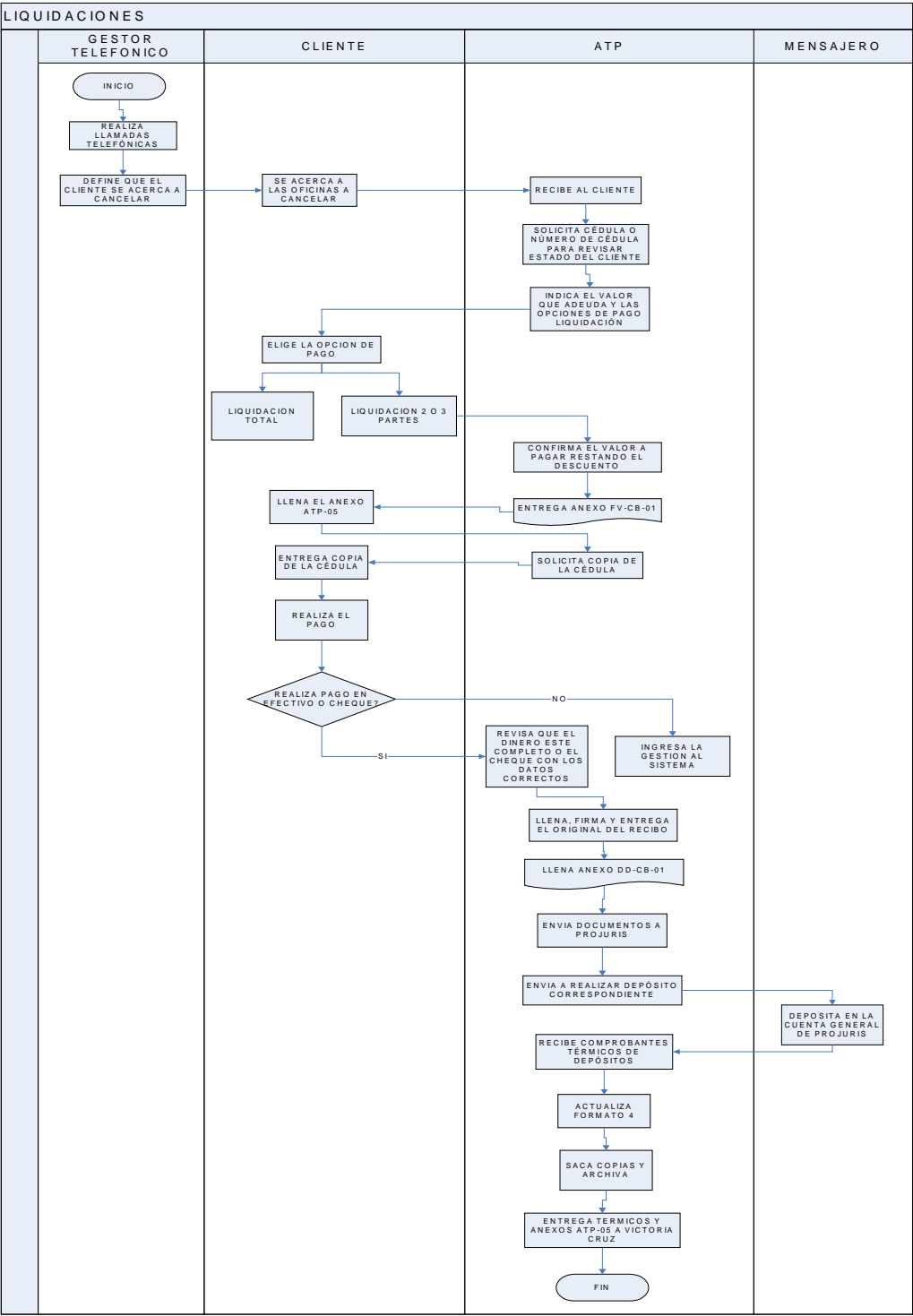
Proceso: MR-CB-01



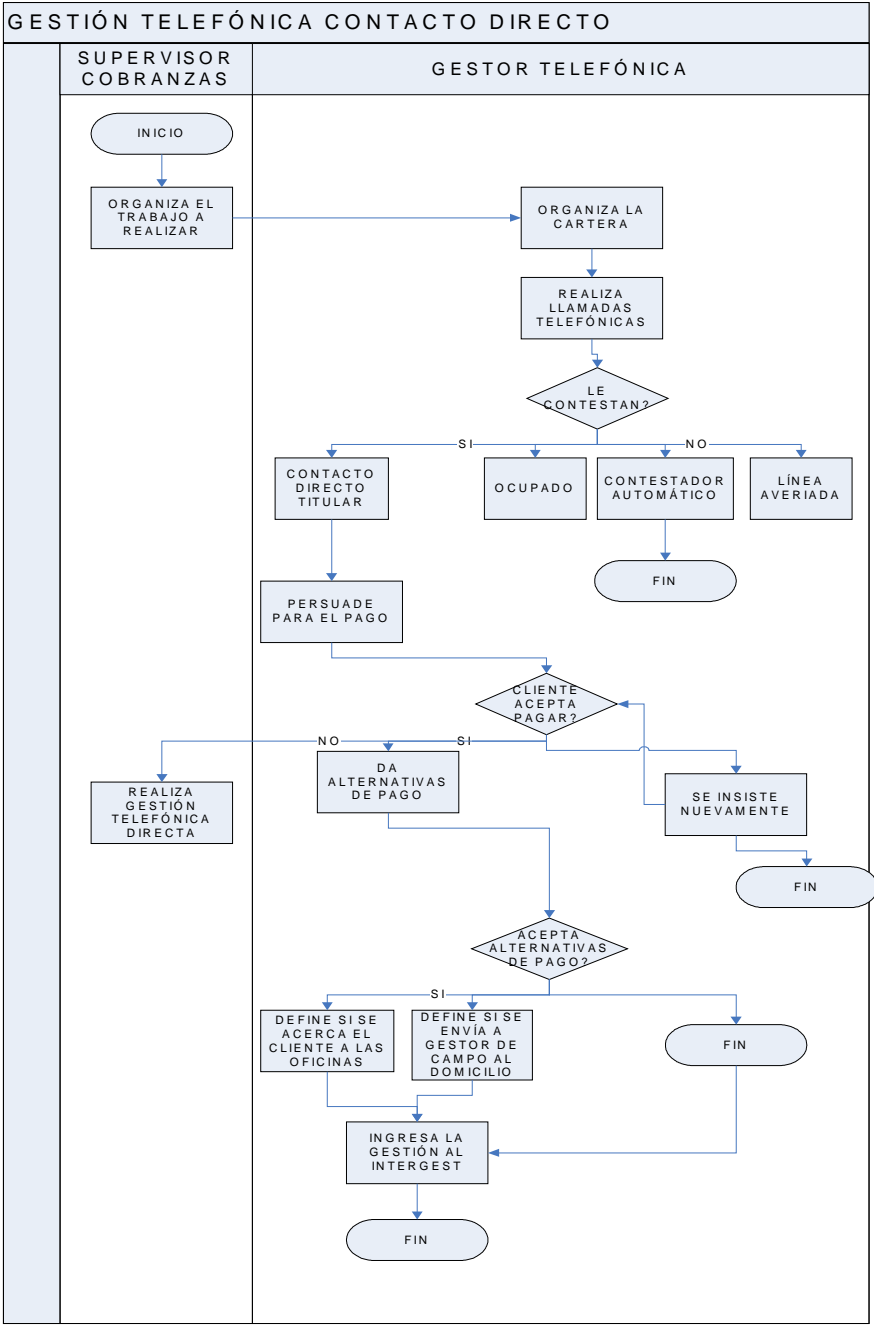
Proceso: CN-CB-01



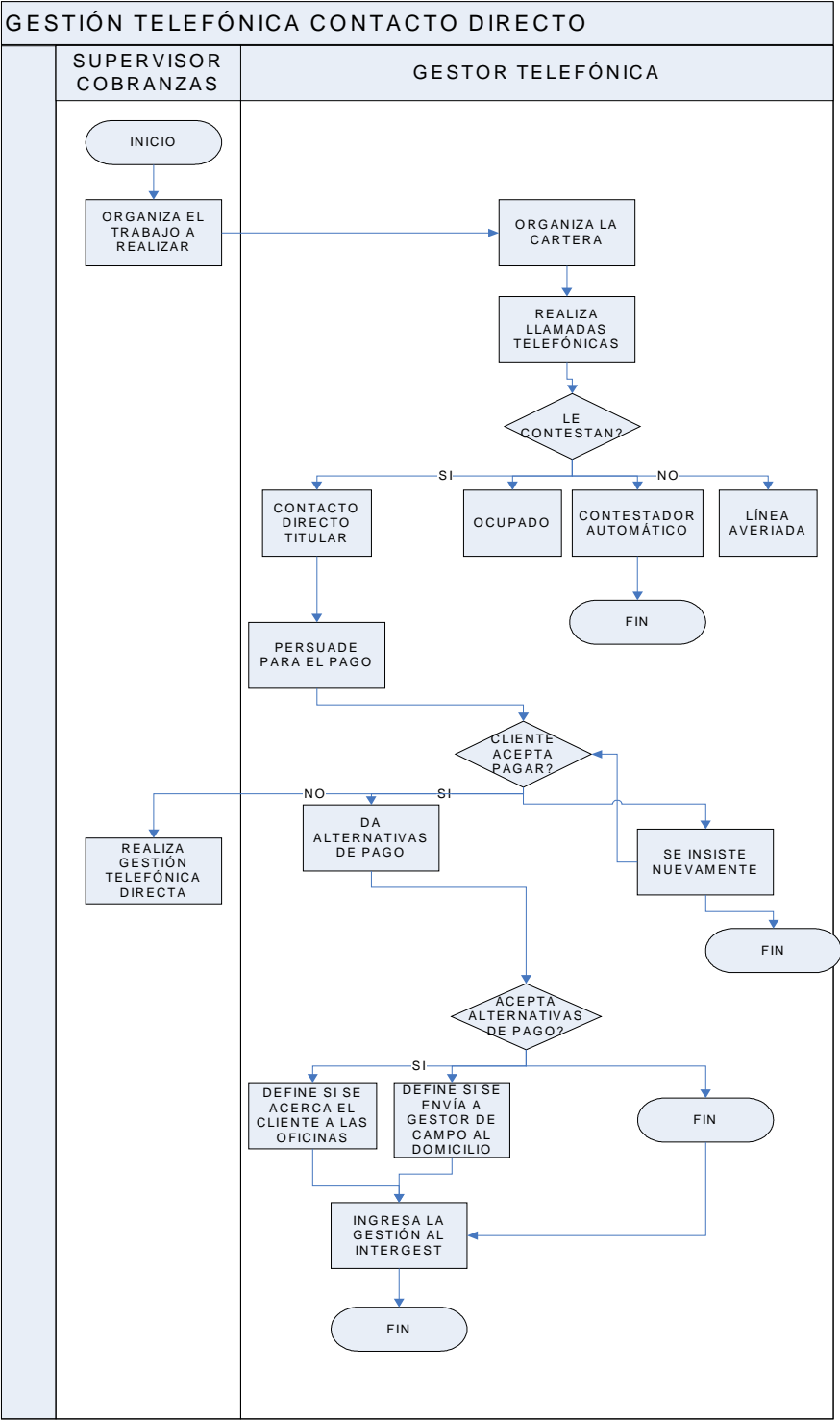
Proceso: LQ-CB-01 / LQ-CB-02



Proceso: CD-CB-01 / CD-CB-02



Proceso: CT-CB-01 / CT-CB-02



CAPITULO V

MANUAL DE PROCESOS

El manual de procesos tiene como finalidad establecer de manera secuencial, sistemática y detallada los procedimientos que se ejecutan en ASISTECOM CIA LTDA, identificar las unidades que interviene y los formatos que se podrían emplear para la ejecución de las funciones que tienen asignadas. El manual ofrece una descripción detallada de cada uno de los procesos y su seguimiento a través de los flujo gramas.

Un Manual de Procesos debe distinguirse de todo otro manual ya que se refiere a la recopilación de los procedimientos administrativos cuya resolución es competencia de la Gerencia de la empresa

ESTRUCTURA DE PROCEDIMIENTO GENERAL

5.1 OBJETIVO

Se indicará para qué se hace el procedimiento, cuál es su propósito.

5.2 ALCANCE

Indicar la(s) área(s) que aplican el proceso

5.3 RESPONSABILIDADES

Indicarán el (los) cargo (s) responsable (s) de la aplicación del proceso

5.4 TÉRMINOS UTILIZADOS

Indicarán los términos que son utilizados en la descripción de las actividades del proceso.

5.5 ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

Se describirá en forma secuencial la actividad que da origen al procedimiento, tomando en cuenta quienes participan, qué hacen como se hace, cuando y dónde se hace

5.6 POLÍTICAS

Se describirán las acciones establecidas como políticas que normarán el proceso.

5.7 MATERIALES Y EQUIPOS

Se describirán los materiales requeridos para el desarrollo del proceso

5.8 TIEMPO ESTIMADO


Se describirán los tiempos de las actividades principales del proceso

5.9 DIAGRAMA DEL PROCESO

Se incluirá el diagrama correspondiente del proceso

En este contexto se elaboraron los Manuales de los procesos bajo el siguiente esquema:

5.10 ENCABEZADO:

	MANUAL DE PROCESOS		Pág.
ID:	PROCESO:	AREA:	

Logo de la Empresa: Distintivo de la empresa.

Pág. Indica la relación de la página actual con el número total de páginas del documento.

ID: Es necesaria para individualizar cada proceso; se seguirá el siguiente formato:

1.1.1.1.1.1.6 ID: SIGLAS DEL PROCESO

1.1.1.1.1.1.7 AREA

Area. El área en la cual se desarrolla el proceso

5.11 PIE DE PÁGINA

Elaboró: Colocar nombre de la persona (y función) designada para elaborar el documento.

Revisó: Colocar nombre de la persona (y función) designada para revisar el documento.

Aprobó: Colocar nombre de la persona (y función) designada para aprobar el documento.

5.12 FORMATO DE LOS ANEXOS

Son documentos necesarios que se requieran mostrar para aclarar una actividad.

El formato de los anexos para el desarrollo de los procesos es el siguiente:

1.1.1.1.1.1.10 SIGLAS DEL ANEXO, SIGLAS DEL AREA, CUANDO SEA UN

Siglas del anexo: Se colocarán las siglas del nombre del anexo

Siglas del área: Se colocarán las siglas del área en que se desarrollan

Número o Identificación del Cliente: Se colocará el número del formato que corresponda o en su defecto en los casos que no sean procesos netamente internos se pondrán las siglas del cliente.

Ejemplo:

- Un anexo se ha denominado Control de Recibos en el área de Cobranzas

CR-CO-01

- Un anexo denominado Formato 4 para el área de Cobranzas enviado por Pro Juris

F4-CO-Pr

CAPITULO VI

ANÁLISIS DE PROCESOS E IMPLEMENTACION PILOTO DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN EL AREA DE COBRANZAS

6.1 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE FACTORES CLAVES LOS PROBLEMAS DE LOS PROCESOS

Existen muchos factores que causan problemas tanto a nivel de empresa como en cada una de las áreas y en sus procesos. Normalmente, su origen se presenta en deficiencias y debilidades operativas, en no contar con indicadores que les permita medir el desarrollo de la gestión y en toma de decisiones erradas.

Para poder detectar a tiempo estos problemas, es fundamental que la jefatura del área identifique claramente las causas de sus problemas, y diferencie la problemática en términos de causas y efectos.

La implementación de soluciones normalmente pasa por definir la reestructuración organizativa, cambios en mandos gerenciales, cambios en los principales procesos operativos y administrativos, reenfocar las estrategias comerciales, etc.

En resumen, así como los problemas tienen su origen en varias causas, también su solución debe incorporar una combinación óptima de medidas a implementar para superar la situación crítica que atraviesa en este caso el área de Cobranzas.

La falta de unos procesos estructurados en el área de Cobranzas ha producido un tiempo de inactividad innecesario. Entre los problemas de los procesos se incluyen procesos operativos inadecuados o inexistentes, planes de recuperación inadecuados o inexistentes, prácticas de recuperaciones inadecuadas o inexistentes e implementación de cambios sin pruebas previas.

6.2. DEFINICIÓN DE INDICADORES

1.1 6.2.1 TÉRMINOS BÁSICOS

Indicadores: Son formas de representación cualitativas de las características de calidad o desempeño. Deben estar orientados hacia los resultados del negocio de forma que permita direccionar las actividades de la organización

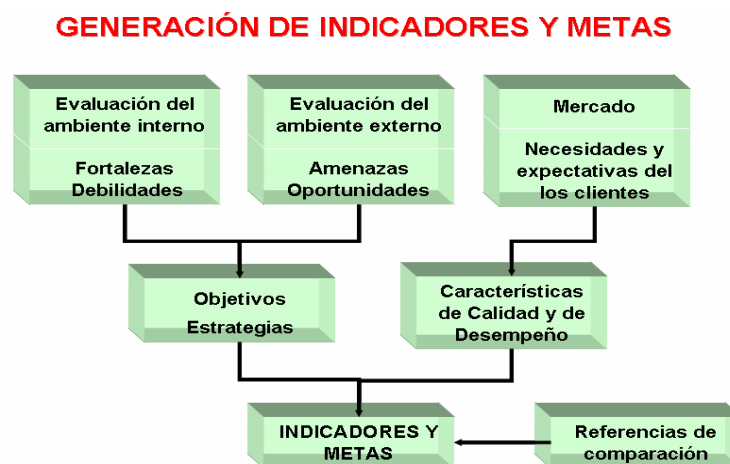
Indicadores de Gestión: Son índices que miden los niveles de gestión del área de operaciones en la cobranza Telefónica.

Indicadores de Recuperación: Son índices que miden la recuperación en dinero de la cartera asignada.

6.2.2 INDICADORES

1.2 Los indicadores deben ser utilizados como instrumentos de gerencia de la empresa, proporcionando guías para la planificación del negocio, para la toma de decisiones, para los procesos de prevención y para el mejoramiento de la Calidad y productividad.

FIGURA16 : INDICADORES Y METAS



FUENTE: Clarita P. Herrera

La definición de un indicador está relacionado a su método de cálculo generalmente traducido como una expresión matemática

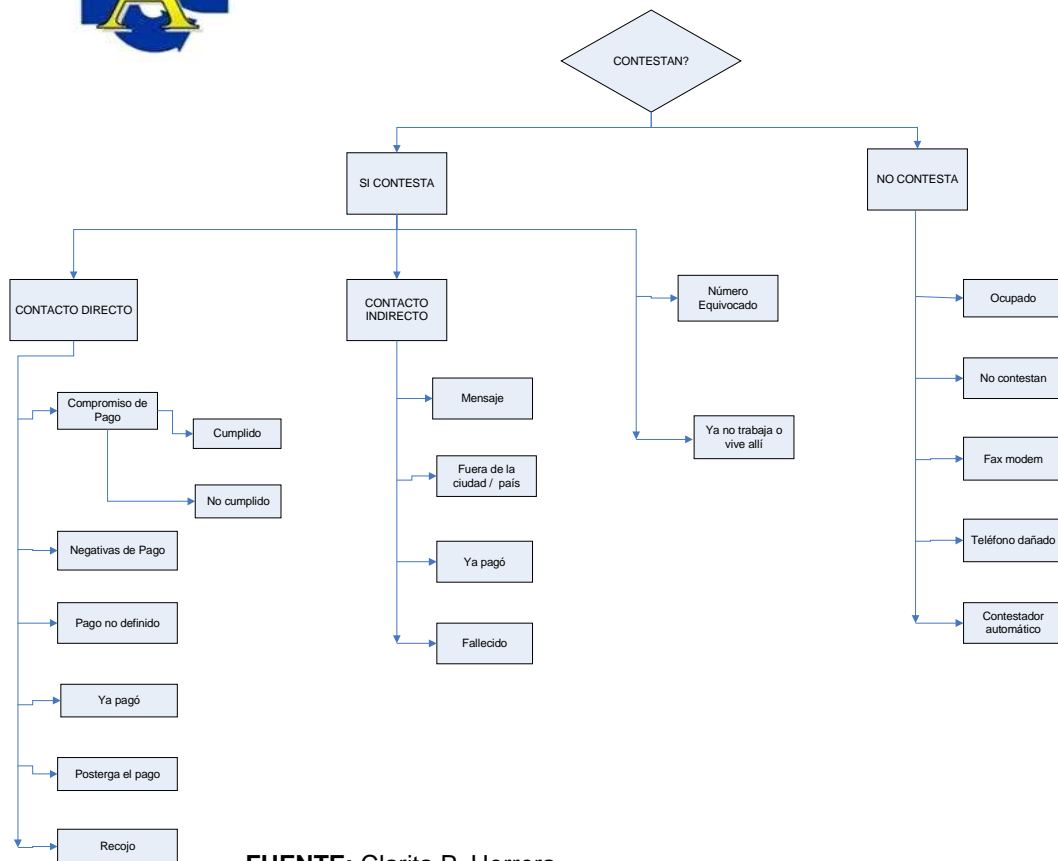
1.3 6.2.2.1 Indicadores de gestión

Tomado en cuenta la siguiente figura:

FIGURA 17: ARBOL DE GESTION TELEFONICA



GESTION TELEFONICA



FUENTE: Clarita P. Herrera

Asistecom Cia. Ltda.: va a aplicar los siguientes indicadores de gestión:

- Conexiones por llamadas
- Contacto Directo
- Compromisos de pago
- Eficiencia
- Barrido de cartera

Los conceptos y fórmulas de estos indicadores se explican a continuación:

Conexiones por llamadas: Este determina el número de conexiones, es decir cuantas llamadas se contestaron del total de llamadas realizadas

Se medirá la calidad de la base de datos que envió el cliente y con la cual se va a gestionar

$$\text{Conexiones por llamadas} = \frac{\text{Conexiones}}{\text{Total de Llamadas}}$$

El rango óptimo esta entre 80% y 90%. Significa que se esta gestionando adecuadamente

Contacto Directo: Identifica el número de llamadas que son contactos directos del total de llamadas efectuadas

Las campañas pueden ir dirigidas a:

- Titular del Crédito o con el Cónyuge del mismo.
- Garante del Crédito o con el Cónyuge del mismo.
- A la Referencia.

Este indicador mide la calidad de la estrategia operativa es decir: “la mejor hora para llamar”, “ el mejor día para llamar” y regionalización.

$$\text{Contacto Directo:} = \frac{\text{Contacto Directo}}{\text{Conexión}}$$

Este indicador se mide en base a la política de la campaña es decir puede ser:

- Contacto Directo (del Titular - Cónyuge)
- Contacto Directo (del Garante - Cónyuge)
- Contacto Directo (de la Referencia)

Compromiso de Pago: Este indicador permite conocer cuantos compromisos de pago se han realizado en relación con los contactos obtenidos de la gestión telefónica

Los Compromiso que realiza el Titular - Cónyuge; o el Garante – Cónyuge, indican:

- Monto de Pago
- Fecha de Pago
- Lugar de Pago
- Hora de Pago

Compromisos de Pago

$$\text{Compromiso de pago} = \frac{\text{Compromisos de Pago}}{\text{Contactos Directos}}$$

Compromiso de Pago Cumplido: Pago realizado que cumpla con los parámetros de:

- Monto de Pago (comprometido)
- Fecha de Pago (comprometido)

Además también se consideran como válidas las siguientes alternativas:

- Renegociación
- Recojo (aceptado por el Cedente)

Eficiencia: Son los compromisos de pago cumplidos, del total de compromisos de pago realizados.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Compromisos de Pago cumplidos}}{\text{Total de Compromisos de Pago realizados}}$$

Barrido de cartera: Significa gestión al menos 1 vez toda la base de los clientes, por cualquier medio.

$$\text{Barrido de cartera} = \frac{\text{Contactos Directos}}{\text{Base de Operaciones}}$$

Para considerar barrido, implica haber obtenido un contacto directo con la persona a la cual va dirigida la campaña.

De acuerdo al concepto de Contacto Directo mencionado anteriormente, se puede obtener entonces:

- Barrido de Cartera (del Titular - Cónyuge)
- Barrido de Cartera (del Garante - Cónyuge).
- Barrido de Cartera (de la Referencia).

6.2.2.2 Indicadores de Recuperación

Se aplicarán los siguientes indicadores de recuperación

- Contención
- Liberación
- Efectivo recuperado

Estos indicadores dependen de los pagos; sus conceptos y fórmulas se explican a continuación:

Contención: Operaciones que registren pago de una cuota o más cuotas morosas durante un periodo va desde el primero al último día del mes de asignación.

$$\text{Contención de Saldos} = \frac{\text{Saldo Inicial} - \text{Saldo Actual}}{\text{Saldo Inicial}}$$

Liberación: Operaciones que registren pago total de las cuotas morosas durante un periodo que va desde el primero al último día del mes de asignación.

$$\text{Clientes liberados} = \frac{\text{Clientes Pagados}}{\text{Clientes Totales}}$$

$$\text{Clientes Pagados} = \text{Clientes Totales} - \text{Clientes Impagos}$$

Efectivo Recuperado: Es el dinero recuperado de la cartera asignada, en relación al dinero total a recuperar.

$$\% \text{ Efectivo Recuperado} = \frac{\text{Efectivo recuperado}}{\text{Efectivo total a recuperar}}$$

6.3. DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS DE LOS PROBLEMAS

ASISTECOM, tiene como principal cedente en el área de Cobranzas a Projuris. Esta empresa externaliza la gestión de recuperación de cartera RETAIL de los productos LCC (líneas de crédito directo del Unibanco) y TCF (tarjetas cuota fácil). Estos créditos tienen una mora real mayo a 90 días, todas las instancias de cobro precedentes se han agotado sin éxito y los mecanismos de cobro procuran recuperar parte del capital adeudado. Se utilizan tres herramientas de normalización de la deuda; pago normal de cuotas, convenios y liquidaciones. Todas estas obedecen a normas y criterios que tiene Projuris para con sus clientes. La gestión a esta cartera se hace con el sistema Intergest. También se hace cobranza a otras carteras pequeñas de empresas proveedoras de bienes y servicios, pero de forma manual utilizando un formato Excel.

En relación con la tecnología Asistecom cuenta con dos clones que sirven como servidores y un servidor sub utilizado ya que aun no existe producción alguna con un sistema de cobranzas. La cartera Projuris se gestiona con uno de los clones pero su desempeño no es el óptimo y esto puede ser parte causante de los problemas que se tiene a diario con el Sistema de Cobranzas Intergest.

En relación con tecnología; el departamento de sistemas esta conformado por dos personas en Quito y una en Guayaquil que tienen un nivel medio que satisface los requerimientos diarios pero que no esta acorde con la línea de desarrollo y crecimiento que la empresa debe tener. En Guayaquil se utiliza un clon donde reposa la información para gestionar la cartera de Projuris.

El enlace entre Quito y Guayaquil no abastece para centralizar cualquier tipo de gestión en un solo servidor local. Es un limitante también ya que las actualizaciones en las bases de Quito y Guayaquil tiene diferencias importantes debido a atrasos en la entrega de información por parte del Cedente.

En relación con el sistema Intergest; El sistema es adecuado y funcional pero por limitaciones todavía no definidas o esclarecidas en ninguno de los departamentos de sistemas tanto del Cedente como de Asistecom, la gestión se retrasa y no existe continuidad. Las permanentes caídas del sistema, la demora en la entrega de información por parte del Cedente, la lentitud en la atención de los requerimientos y la dependencia total del departamento de sistemas del cedente, provoca un trabajo poco óptimo. Esta situación conlleva una reducción del 22% en la producción diaria sin contar con otros problemas originados en el momento de la repartición de las carteras, independientemente de los descuidos u omisiones que realizadas por el personal ajeno a sistemas.

Los requerimientos de información no se satisfacen oportunamente provocando que se realicen gestiones improvisadas y con poca efectividad, las labores de supervisores y jefes se centran en hacer reportes y esto distrae los esfuerzos de su responsabilidad principal que es controlar y presionar al personal para obtener los mejores resultados. En gran parte los reportes se elaboran de forma manual sin tener un formato establecido y permanente; tampoco existe el conocimiento suficiente para preparar de forma óptima todo el conjunto de información requerida. Esto conlleva a retrasos a la hora de presentar los informes y a su vez la falta de continuidad en los procesos.

La falta de conocimientos básicos de la gestión tanto telefónica como de campo, el desconocimiento de políticas de negociación, el manejo de objeciones, no ha permitido que los gestores tengan un desarrollo eficiente en su gestión, esto tanto para antiguo como para nuevos.

Al no existir orden ni Manual de Funciones ni de Procesos, se suscitaban pérdidas de dinero, bajo clima laboral y falta de atención a los requerimientos de los cedentes

6.4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

6.4.1 RESUMEN EJECUTIVO

La creciente exigencia de una respuesta rápida a las necesidades de los clientes, con relación a la entrega oportuna del servicio, ha ocasionado que muchas empresas centren su atención en la eficiencia del desarrollo del servicio pero descuiden aspectos tan importantes como la conformidad de los procesos, afectando directamente la eficacia de dicho sistema. Además le impide a las empresas llevar un control adecuado de las actividades que les permiten lograr sus objetivos.

Se presenta la elaboración de una propuesta metodológica para el mejoramiento de procesos siguiendo el El Método sistemático o científico de mejora de procesos en la empresa de servicios ASISTECOM. Basado en esta metodología se construye un esquema de mejoramiento para los proceso del Área de Cobranzas.

Considerando el problema inicial de ASISTECOM, y la necesidad de simplificar tareas, disminuir tiempos muertos, obtener avances significativos en la forma de dirigir los procesos y modernizar las funciones de la empresa, se siguió el Método sistemático de mejora de procesos

Teniendo en cuenta que una metodología puede ayudar a la dirección de una compañía a obtener avances significativos en la forma de dirigir sus procesos y funciones, este artículo propone algunos pasos a seguir, aplicados al caso específico de ASISTECOM no solo con el fin de diagnosticar problemas relacionados con los procesos productivos, sino para plantear soluciones adecuadas y oportunas que contribuyan al mejoramiento continuo.

En la parte final del informe se presentan la propuesta de mejoramiento para el proceso de mejoramiento desarrollado y se plantean algunas recomendaciones para hacer del mejoramiento, una herramienta generadora de nuevas oportunidades de progreso.

6.4.2. LIMITACIONES DE RESPONSABILIDADES

En el área de cobranzas las responsabilidades se encontraban equivocadas y confundidas, con el levantamiento de los procesos y el establecimiento de las responsabilidades en cada uno de ello se pudo determinar claramente cuales son las responsabilidades que debe cumplir cada gestor telefónico, de campo y los jefes y supervisores

6.4.3. ANTECEDENTES

Durante los últimos meses Asistecom Cia Ltda. ha realizado importantes esfuerzos para mejorar la gestión telefónica y de campo en el área de cobranzas, ya que los niveles de cumplimiento de metas que establecen los cedentes han sido cada vez mas exigentes, y de manera como se ejecutaban las funciones, responsabilidades y actividades no se tenía el resultado requerido.

La gerencia se encontraba en una permanente búsqueda de herramientas que permitan lograr una mayor eficiencia y eficacia en la administración del área. Sin embargo no se encontraba el método adecuado para lograrlo, es por ello que se decidió implementar un sistema por procesos. No obstante lo realizado, aún falta mucho para proveer servicios de calidad a la ciudadanía y se requiere continuar implementando acciones que permitan satisfacer adecuadamente las expectativas de una ciudadanía que es cada vez más exigente en sus demandas

6.4.4. OBJETIVOS DEL LEVANTAMIENTO

6.4.4.1 Objetivo General

- Aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes.

6.4.4.2 *Objetivos específicos*

- Incrementar la productividad a través de:
 - Reducir los costos internos innecesarios(actividades sin valor agregado).
 - Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo)
 - Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
 - Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej: Información)
- Lograr satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas
- Obtener conocimiento y control de los procesos
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales
- Disminuir los tiempos de proceso del servicio

6.4.5. METODOLOGÍA EMPLEADA

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total. Este interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Técnicas que permiten gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan el Método sistemático de mejora y la Reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa.

El *Método sistemático o científico de mejora de procesos*, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (dependiendo de que el motor sea una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la

elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

El rasgo más característico de este de *Método sistemático de mejora de procesos* es su continuo recurso a las medidas, a los datos objetivos, para la detección de los puntos a mejorar, para confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos detectados, para corroborar que la solución adoptada es la apropiada y para cuantificar el nivel de mejora alcanzado.

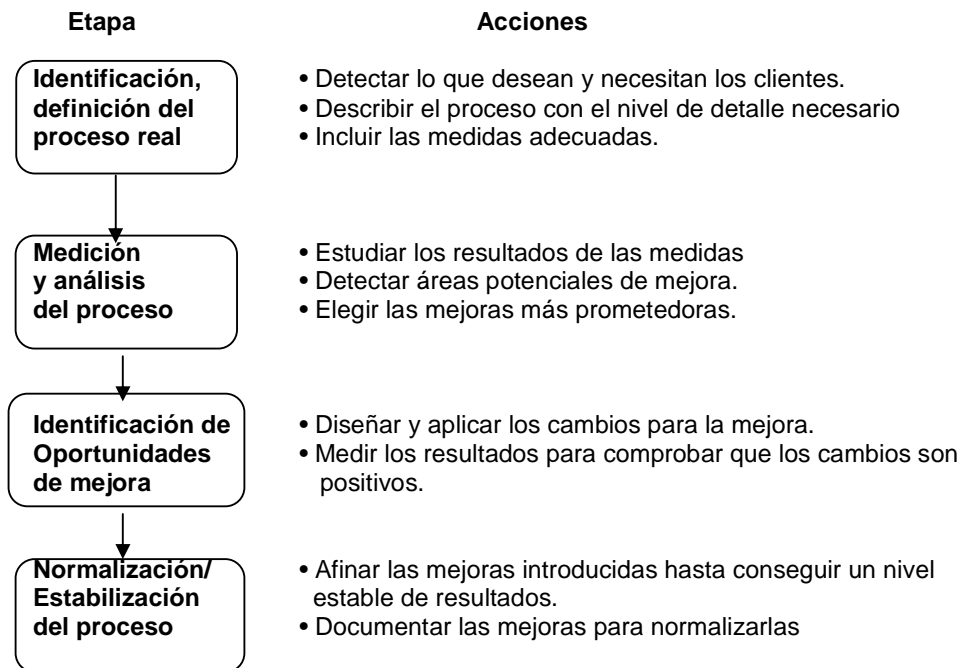
Como puede deducirse del contenido de las acciones en sus cinco etapas, de la necesidad de verificar muchas de las decisiones tomadas mediante la toma de mediciones y su análisis, de encargar su desarrollo a equipos más o menos estables y de otros detalles secundarios, este método pretende conseguir mejoras apreciables, pero no espectaculares, de forma sostenida a lo largo del tiempo.

Con él, numerosas empresas han conseguido incrementos de productividad del orden del 5 al 15 por 100 en determinados procesos en plazos inferiores a un año, bien sea por mejora de los rendimientos, por disminución de defectos o por una combinación de ambos efectos.

Teniendo en cuenta que los recursos dedicados a este método de mejora son modestos, y que el efecto no se acaba en un intento, sino que puede y debe repetirse en ciclos sucesivos (según la última etapa del método), en una empresa en circunstancias normales es recomendable revisar los procesos siguiendo este método o alguna variante del mismo.

Pero a veces estos índices de mejora no son suficientes, o bien el mercado exige soluciones muy distintas; entonces entra en escena la reingeniería.

FIGURA 18
MÉTODO SISTEMÁTICO DE MEJORA DE PROCESOS



FUENTE: <http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/23BC668B-A0D3-4162-AD3C-48B8C32F/0/12jrza.pdf>

6.4.5. METODOLOGÍA EMPLEADA

Como elemento indispensable y previo a la implementación exitosa de la metodología para el mejoramiento de los procesos, se deberá lograr el compromiso efectivo de la dirección de la empresa como elemento clave de cualquier cambio y de los empleados como ejecutores directos y factor decisivo en la concreción del mejoramiento de los procesos.

6.4.5.1 *Análisis externo e interno*

En esta fase del procedimiento se procede por parte de la dirección de la empresa a investigar en términos generales que factores están influenciando sobre el accionar del sistema, identificando resultados, efectos de la gestión diaria , aquí se diferenciarán los resultados que son producto de elementos externos y los que son producto de elementos internos. La técnica propuesta para este análisis es la tormenta de ideas, la cual se realizara por cada área funcional y a nivel de toda la empresa.

Esta fase será el punto de inicio de un análisis hacia dentro de los procesos de la empresa y permitirá al detallar en los problemas de cada proceso, producto de la aplicación de la metodología, identificar si los factores que se deben mejorar tienen una relación causal sobre los efectos o resultados de la gestión empresarial.

6.4.5.2 Diagnóstico general de los procesos

6.4.5.2.1 Identificación de los procesos

En esta fase se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.

6.4.5.2.2 Priorización de los procesos

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de mejora, se deberá estructurar una escala de prioridades de los procesos .

Para ello se redactará el listado de procesos definitivos y se procederá a priorizar los mismos identificando los Procesos Claves. Para esto deberá realizar una valoración subjetiva tomando como referencia los siguientes aspectos:

- Calcular el impacto proceso: Para cada proceso se hará una valoración de la importancia de proceso teniendo en cuenta su involucración en los objetivos estratégicos y/o metas.
- Repercusión en el cliente: Si bien las repercusiones en el cliente han sido consideradas en el momento de la definición de los objetivos estratégicos, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible rediseño tendría en el cliente.

6.4.5.3 Seleccionar de los procesos

Una vez calculado el total de puntos para todos los procesos relevantes según el impacto de los procesos relacionados con los objetivos estratégicos y las repercusiones en los clientes se selecciona los mas significativos tomando como referencia los procesos con mas puntos según los resultados que ofrece la evaluación anterior.

Como primer paso y de forma experimental se recomienda seleccionar de entre los procesos claves el que tenga más posibilidades de alcanzar el éxito a corto plazo.

Posteriormente y según la experiencia acumulada en este primero se abordaran todos los demás procesos claves hasta culminar en el rediseño o mejora de todos los demás procesos relevantes.

Delimitar el proceso seleccionado y los subprocesos que lo integran

Es necesario recurrir a la descripción general del proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo. Posteriormente tendremos que identificar:

- Los limites del mismo identificando las entradas y salidas, recogiendo los clientes y proveedores del proceso, así como aquellos otros procesos de la empresa que tienen alguna relación.
- Dentro de los procesos habrá que distinguir y documentar las actividades y subprocesos relacionados.
- Definir como los hacemos hoy relacionando los documentos existentes, con los procedimientos, los indicadores y los subprocesos.

6.4.5.4 Identificar Objetivos

- Contraste con los Objetivos Estratégicos
 - Rescatar la matriz de objetivos estratégicos elaborada por la Dirección y analizar los impactos registrados por el Proceso Clave Seleccionado.
 - Para cada Objetivo Estratégico el Equipo del Proceso debe llegar a concretar los requisitos del proceso relacionados con el. Se trata de desplegar Los Objetivo Estratégicos a través del proceso.

- Identificación de carencias.
 - Identificar la falta de subprocesos relacionado con los objetivos que deberá alcanzar el proceso dentro del sistema.
 - Identificar la falta de indicadores que nos sirvan para evaluar la evolución del proceso
 - Identificar la falta de procedimientos y documentos relacionados que nos van a servir para consolidar el funcionamiento del proceso.

6.4.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN POR PROCESO DE NEGOCIO

6.4.7. GENERACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados se encuentran en los ANEXOS J, K, L, M , N, O

6.4.8. PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO

6.4.8.1 En relación a barridos de cartera:

Se dispondrá de una periodicidad definida y actividades controladas y planificadas para la gestión de apoyo con todo el personal. Se establecerá un nuevo esquema de gestión para las carteras externas y se creará un procedimiento de cobranzas, focalizando los esfuerzos en la cartera con mayor probabilidad de cobro.

Se distribuirá a personal que sea exclusivo de apoyo del courier en lo que se refiere a actualización de dirección, manejo de rezagos de segunda dirección, de estados de cuenta, tarjetas de crédito y cuponerías, etc.

Se establece un Manual de políticas para la depuración de la cartera lo que permitirá una mejor gestión telefónica, Anexo D

6.4.8.2 Presentación de Informes

Se establecerá un ordenamiento y automatización de los reportes e informes, con la información del barrido, diagnóstico de cartera de forma inmediata. Los formatos se encuentran en el ANEXOS G, H, I

6.4.8.3 Cumplimiento de metas exigidas

Para el cumplimiento o superar las metas establecidas se realizará un seguimiento permanente para medir el cumplimiento de las funciones asignadas en el Manual de Funciones creadas y en los Manuales de Procesos, apuntando a que estos sirvan de guía y ayuden a que a muy corto tiempo se establezcan mejoras en la gestión y resultados.

6.4.8.4 Establecimiento de políticas de comisiones y control de gastos

La empresa deberá mantener un adecuado esquema de comisiones debido a la importancia que tiene la parte variable de la remuneración que percibe el personal de producción. El valor total por concepto de comisiones deberá estar acorde con los ingresos que tiene la empresa. Se deberían establecer algunas reglas de aplicación en la política de comisiones para premiar al personal que obtenga los mejores resultados y mantener un adecuado clima laboral. Por ejemplo se podrían aplicar las siguientes:

- Pago de comisiones a partir del 95% de cumplimiento de la meta
- Pago de un premio adicional incremental por sobre cumplimiento de la meta máxima
- Restricción de los premios por incumplimiento de la meta de llamadas y visitas. Disponibilidad de las herramientas para controlar estos índices
- Establecimiento de premios por logros quincenales
- Elaboración de presupuestos para comisiones y premios

6.4.8.5 Capacitación al personal de cobranza telefónica y domiciliaria

La capacitación deberá ser permanente y ordenada, para mejorar las falencias que tiene el personal en lo referente a manejo de políticas de negociación y manejo de objeciones principalmente. Se estableció la necesidad de reestructurar el organigrama funcional del área ya que se ha creado la necesidad de contar con un Jefe para la región Costa, Supervisores de campo, Asistentes Domiciliarios para encaminar al área. Las funciones se reorganizaron conjuntamente con el organigrama y se presentan en el Anexo.....

6.4.8.6 Creación de un sistema paralelo

Se establece la necesidad de crear un sistema interno que permita suplir las necesidades del área un sistema que permita intercambio de información con el cedente, disponibilidad para usuarios nuevos, mantener en línea directa todas las plazas, entre otros aspectos que son importantes para el mejor desarrollo de la gestión.

6.4.8.7 Creación y Reformulación de procesos

Luego de realizar el levantamiento de procesos se determino que existían muchos procesos que no contaban con documentos tanto para registro como para control de los mismos, es por ello que se crearon Anexos que permitirán que el proceso sea más eficiente, los cuales constan en cada manual de procesos del área.

En el caso del manejo de recibos de cobro, se establecen estableció la necesidad de crear procesos que permitan llevar un mejor control tanto de los recibos como del dinero que ingresa, los mismos constan en los Anexos A, B, Y C

6.4.8.8 Reorganización de Funciones

Se ha establecido la necesidad de crear nuevos puestos para que la Gestión del área se la adecuada y puedan descentralizar las funciones, permitiendo trabajar con mayor eficiencia y efectividad. Para lo cual se reorganizaron las funciones y se crearon los nuevos puestos, tanto el nuevo organigrama como los nuevos Manuales de Funciones se encuentran en los anexos E y F

6.4.8.9 Creación de un manual para manejo de Quejas

Se ha creado la necesidad de manejar las quejas de los clientes, para lo cual se elaboró un manual que permitirá brindar un mejor servicio. ANEXO P

Con el registro de Quejas se pueden identificar problemas sistemáticos de la empresa.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos. Sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la [organización](#), y su capacidad para adaptarse el exigente y cambiante mercado.

El sistema por procesos, es mas fácil de implementar, y mas económico de mantener en correcto funcionamiento. Tiene la ventaja, de que aunque un proceso afecte al resto de procesos. Es mas sencillo cambiar o mejorar el proceso, o partes de la cadena de procesos, sin que el resto de procesos se vea afectado de forma negativa por la transformación.

La consecución de la eficiencia, la eficacia y, en general, la calidad en la producción de bienes y servicios es un empeño primordial de toda empresa. De este tema se ocupan con particular atención los estudios de organización de empresas y las técnicas de reingeniería, dentro de la cual se establece como concepto fundamental y clave el de proceso y se define que son estos los que determinan la calidad de lo producido.

En las condiciones actuales del mercado el éxito de una empresa no radica solo en los esfuerzos que realice, sino que dependerá mucho de las condiciones del entorno, para lo cual se hace necesario estudiar y conocer en profundidad las interioridades de la organización.

Para conseguir la máxima satisfacción en el [cliente](#). Se ha de mejorar la tecnología cuando resulte rentable. Pues los beneficios son inmediatos. Y

mejorar la organización en el resto de los casos, que produce un aumento constante y predecible de la calidad final. La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y en el funcionamiento de la organización.

El trabajar con calidad en la empresa radica en que sirve de plataforma para desarrollar al interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del servicio cumplan con los requisitos del cliente, en pocas palabras sean de calidad, lo cual nos da mayores posibilidades de que sean adquiridos por este, logrando así el porcentaje de nuevos clientes planificado por la organización

Un sistema de Calidad implica la Gestión por Procesos, que garantice la trazabilidad de los errores, posibilitando su identificación y corrección.

El establecer Manuales de procesos para la empresa ASISTECOM es de gran utilidad durante el desarrollo de la documentación de los Sistemas de Gestión, pues proveen una descripción de los procesos y un detalle de las operaciones mucho más amigable que los procedimientos e instructivos basados en texto. Contribuyen a resolver uno de los principales problemas, que es la resistencia del personal a emplear los documentos como referentes para el desempeño de las tareas.

Los procesos constituyen para muchas empresas la base de su gestión estratégica.

Esto se debe por la flexibilidad que ofrece este tipo de organización y de gestión por procesos para adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y de mercado. Esta capacidad de adaptación al mercado o a los clientes hace que los modelos de gestión orientados a la Calidad Total, centren su atención en los procesos como la palanca más potente para actuar sobre los resultados de forma efectiva y sostenida a lo largo del tiempo.

Se dispone en estos momentos de numerosas técnicas, tanto para actuar sobre los procesos, como para emplear los procesos dentro de la política y la estrategia de la empresa. Entre las técnicas para adaptar procesos individuales o grupos

relacionados de ellos a las necesidades cambiantes de la empresa destacan por su uso extendido, con bastante éxito, el Método sistemático de mejora para cambios graduales, y la Reingeniería, cuando la situación requiere un salto drástico o una orientación completamente nueva. Estas dos técnicas son más necesarias que nunca para afinar el rendimiento de los procesos, cuando éstos constituyen un elemento fundamental en la gestión integrada: de la empresa, de modo que toda decisión política o estratégica de la empresa se despliega y ejecuta por medio de la red de procesos, que conforman sus actividades.

Además el establecer flujogramas en la empresa tanto de los procesos principales como de los de apoyo, permite indicar el flujo de todo el trabajo de un departamento y de toda la empresa, se elaboro uno para cada actividad y otro para cada persona, de manera que muestre las interrelaciones, procedimientos entre los diferentes departamentos, secciones y personas.

La Gestión y la Mejora de Proceso son metodológicas de marcada importancia para el funcionamiento de la Gestión Empresarial, debido a que permiten conocer los detalles de los procesos y detectar las causas que pueden hacer que estos funcionen correctamente.

El Procedimiento propuesto para el análisis de los procesos en la empresa ASISTECOM Cia. Ltda., propone una metodología que permite la identificación de los procesos existentes, los procesos claves, la detección de los modos de fallos y sus efectos, así como la aplicación de medidas para la mejora y el control sistemático del mismo.

Dentro de los múltiples enfoques existentes en el ámbito empresarial, el enfoque en procesos puede ser empleado como un excelente [marco teórico](#) para el análisis detallado de las áreas funcionales de [una empresa](#) de servicios.

La Gestión diaria mediante el manejo de manuales es de gran [utilidad](#) para el perfeccionamiento de los procesos de la empresa ASISTECOM, la cual fue validada con el análisis de los procesos del área de Cobranzas definiéndose

acciones de mejora para dar respuesta a diversas situaciones problemáticas al alcance de la empresa

Mediante la aplicación de la Gestión por procesos en la empresa ASISTECOM se ha aumentado los resultados de la Organización a través de la conseguir niveles superiores de satisfacción de los clientes. Además se incremento la eficiencia a través de:

- Reducción de costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes

7.2 RECOMENDACIONES

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. ASISTECOM deberá debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Las debilidades internas tienen que ser resueltas, de modo tal que la empresa funcione saludablemente, evitando con ello los embates constantes del ambiente externo. En este sentido cuestiones como la organización interna, la dirección, la selección y motivación del personal, resultan aspectos poco cuantificables que inciden en los buenos o malos resultados en la gestión de una empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- AMARO, Raymundo : “Administración de Personal”, Editorial Limusa,
México 1987.
- BARRANCO, Francisco: “Planificación estratégica de recursos humanos”
Madrid: Pirámide, 1993.
- FERNANDEZ, Alberto: “La Gestión Integrada de los Recursos Humanos”
Bilbao: AEDIPE, Deusto. 1990.
- FERNÁNDEZ, Manuel. "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo"
Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.
- CHIAVENATO, Adalberto: “Administración de Recursos Humanos” Mexico.
Edit. McGraw-Hill 1992
- CHIAVENATO, Adalberto: “Gestión del talento humano” Bogotá. Edit.
Prentice Hall 2002
- FERNÁNDEZ, George: “Adaptación del puesto de trabajo”, Revista Capital
Humano No. 181, pp.15. Madrid. Ed. 2004
- CHIAVENATO, Adalberto: “Iniciación Organizacional Técnica y Comercial”,
Ed McGraw-Hill 1993

- GOMEZ, Guillermo: “[Sistemas Administrativos](#)”, Análisis y Diseño
Editorial Mc Graw Gil. Año 1.997.
- GÓMEZ, Francisco: “Sistemas y Procedimientos Administrativos”
Editorial Mc Graw Gil. Año 1.995
- HARRINGTON, James. “Mejoramiento de los Procesos de [la Empresa](#)/:
Editorial Norma, 1994
- PEPPARD, Joe. “La esencia de la [Reingeniería](#) en los Procesos de
[Negocios](#) Editorial Prentice.- Hall 1996

CITAS ELECTRÓNICAS

- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/www.dezerega.com>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/71.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos26/tipos-empresas/tipos-empresas.shtml#clasif>
- <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>
- http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion1/tema4_1.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/docs/rrhh1/18hossanbor.htm#in>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/normas-y-procedimientos/normas-y-procedimientos.shtml>.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos6/maca/maca.shtml#proce>
- www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml

<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/46/concalidad.htm>

<http://www.gerentes.com/calidad.htm>

www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/46/concalidad.htm - 41k

<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-calidad-educativa/gestion-calidad-educativa.shtml#QUEES>

<http://www.monografias.com/trabajos6/maca/maca.shtml#proce>

http://web.jet.es/amozarrain/metodo_creativo.htm

http:// www.uch.edu.ar/rrhh


ANEXOS

ANEXOS: A, B, C

A: Manual del Proceso de Pedido de Reciberas

**B: Manual del Proceso Manejo de Recibos y
Dinero**

**C: Manual del Proceso Pérdida de Recibos y
Dinero**

	MANUAL DE PROCESOS	Pág.
ID: PR-CB-01	PROCESO: Pedido de reciberas	AREA: Cobranzas

ESTRUCTURA DE PROCEDIMIENTO GENERAL

1. OBJETIVO

Regularizar el pedido de recibos

2. ALCANCE

El alcance se extiende a nivel nacional

3. RESPONSABILIDADES

Jefe Financiera Administrativa

Cristina Álvarez

4.- TERMINOS UTILIZADOS

AD Asistente Domiciliaria
I.M. Imprenta

J.F.A Jefe Financiero Administrativo
B.D. Bodeguero

ANEXOS:

MI-TA-01: Solicitud y envío de material impreso

PI-TA-01: Pedido de impresiones

GR-BD-01: Guía de remisión

5.- ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

5.1 A.D. revisa el número de recibos sobrantes

5.1.1 Si son menores de 10, continúa el proceso

5.1.2 No son menores de 10, se mantiene con la recibera anterior

5.2 A.D, efectúa el pedido de block de recibos, llena Anexo MI-TA-01, y envía vía mail a J.F.A

5.3 J.F.A realiza revisión de stock de reciberas


5.4 Existe cantidad adecuado?

5.4.1 Si existe cantidad, J.F.A entrega las reciberas solicitadas a A.D y llena Anexo MI-TA-01

5.4.2 No existe cantidad, J.F.A realiza pedido de reciberas a I.M. enviando por fax ANEXO PI-TA-01

5.5 I.M. entrega reciberas impresas

3 Elaboró: Clarita P. Herrera	4 Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	4.1 Aprobó:
---	---	---------------------------

	MANUAL DE PROCESOS		Pág.
ID: PR-CB-01	PROCESO: Pedido de reciberas	AREA: Cobranzas	

- 5.6** J.F.A recibe y comprueba que este completo el pedido, llena entradas en Anexo Kardex
- 5.6.1** Si esta completo, continua el proceso
- 5.6.2** No está completo, notifica a I.M. los faltantes para que envíen
- 5.7** J.F.A organiza las reciberas de plaza para el envío, llena salidas en Anexo Kardex y entrega a B.D
- 5.8** J.F.A almacena reciberas plaza Quito
- 5.9** B.D envía reciberas llena y envía ANEXO GR-BD-01, a plaza

6.- POLÍTICAS

- 6.1** A.D, pedirá un nuevo block de recibos cuando tenga 10 o menos recibos en existencia a J.F.A
- 6.2** J.F.A realizará el pedido de blocks de recibos a I.M. cuando tenga en stock 3 libretines
- 6.3** Se imprimen 10 libretines para cada plaza
- 6.4** Los blocks tendrán como máximo 100 recibos con 1 original y 2 copia cada uno
- 6.5** A.D es directo responsable del manejo y control de los recibos
- 6.6** El procedimiento es aplicable para todas las plazas la única diferencia esta en que si el pedido se realizó de una de las plazas, la persona responsable de almacenar las reciberas será la Asistente Administrativa o en su defecto se nombrará a alguna persona responsable.

7. MATERIALES Y EQUIPOS

Recibera, computador, archivadores

1 Elaboró: Clarita P. Herrera	2 Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	2.1 Aprobó:
---	---	--------------------

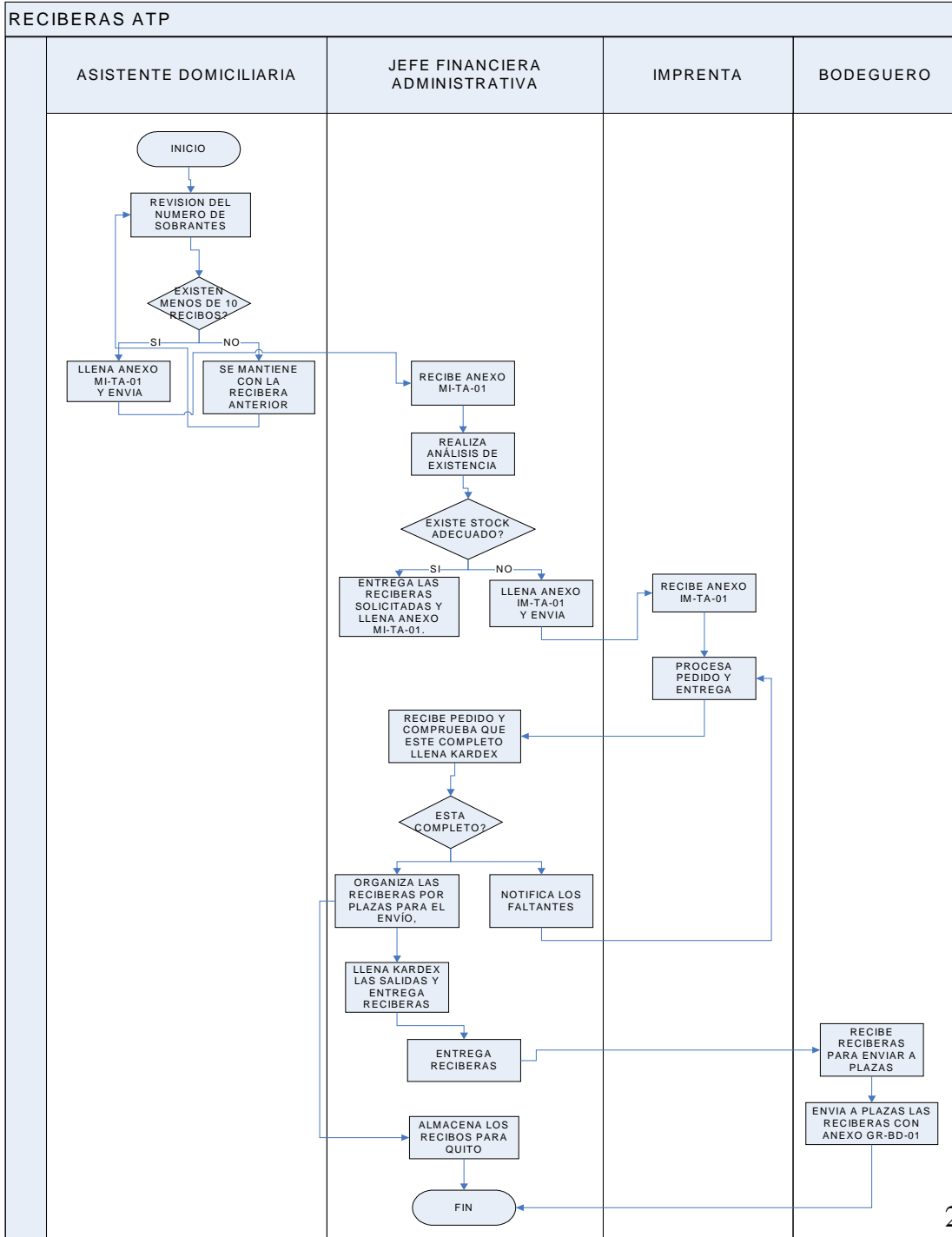


ID: PR-CB-01

PROCESO: Pedido de reciberas

AREA: Cobranzas


8. DIAGRAMA DEL PROCESO



1 Elaboró: Clarita P. Herrera

2 Revisó: César Salinas /
Gerente de Producción

2.1 Aprobó:

	MANUAL DE PROCESOS	Pág.
ID: PR-CB-01	PROCESO: Pedido de reciberas	AREA: Cobranzas

9.- ANEXOS

ANEXO MI-TA-01



SOLICITUD Y ENVÍO DE MATERIAL IMPRESO

SOLICITUD

FECHA DE SOLICITUD:
PERSONA QUE SOLICITA:

Solicito a usted se me envíe el material detallado a continuación:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD SOLICITADA	OBSERVACIONES

SOLICITADO POR:

ENTREGA

FECHA DE ENTREGA:


En base a lo solicitado procedo al envío de:

DESCRIPCION	CANTIDAD ENTREGADA	OBSERVACIONES

ENTREGADO POR:

AUTORIZADO POR:

1 Elaboró: Clarita P. Herrera	2 Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	2.1 Aprobó:
---	---	--------------------

	MANUAL DE PROCESOS		Pág.
ID: PR-CB-01	PROCESO: Pedido de reciberas	AREA: Cobranzas	

ANEXO PI-TA-01



PEDIDO DE IMPRESIONES

FECHA DEL PEDIDO:

SRS:

RECAPT, solicita lo mencionado a continuación:

DESCRIPCION	CANTIDAD	PLAZA	OBSERVACIONES


Por la atención a la presente, le agradecemos

SOLICITADO POR

AUTORIZADO POR

OBSERVACIONES: Favor confirmar fecha de entrega de los solicitado

5 Elaboró: Clarita P. Herrera	Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	5.1 Aprobó:
-------------------------------	---	-------------

	MANUAL DE PROCESOS		Pág.
ID: PR-CB-01	PROCESO: Pedido de reciberas	AREA: Cobranzas	




KARDEX

PRODUCTO:

RESPONSABLE:

ENTRADAS				SALIDAS					SALDO		
FECHA	DESCRIPCION	Nº docto de ingreso	CANTIDAD	FECHA	DESCRIPCION	Nº. Guía remisión	PLAZA	CANTIDAD	FECHA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD

5 Elaboró: Clarita P. Herrera	Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	5.1 Aprobó:
---	--	-----------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Pág.
ID: MRD-CB-01	PROCESO: Manejo de Recibos y dinero	AREA: Cobranzas

ESTRUCTURA DE PROCEDIMIENTO GENERAL

1. OBJETIVO

Regularizar el proceso de recibos

2. ALCANCE

El alcance se extiende a nivel nacional

3. RESPONSABILIDADES

AD Asistente Domiciliaria

4.- TERMINOS UTILIZADOS

AD	Asistente Domiciliario	J.F.A	Jefe Financiero Administrativo
I.M.	Imprenta	G.C.	Gestor de campo
M.S	Mensajero	J.A.I	Jefe Auditoría Interna
G.P.C	Gerente de Producción Cobranzas		


ANEXOS:

ER-CO-01	Control de entrega de recibos
DR-CO-01	Detalle de recibos con cobro
DC-CO-01	Detalle de dinero y cheques recibidos
CR-CO-01	Cuadre de recibos con efectivo recaudado
DD-CO-01	Detalle de valores a depositar
F4-CO-Pr	Formato 4 Projuris
RD-AI-01	Comprobantes de Recaudación Domiciliaria

5.- ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

- 5.1 A.D. recibe de J.F.A recibos
- 5.2 A.D. entrega recibos a G.C llena anexo ER-CO-01
- 5.3 AD recibe de G.C copias de recibos llena anexo DR-CO-01
- 5.4 G.C realiza gestión de campo
- 5.5 G.C entrega recibos y dinero de cobros realizados a A.D
- 5.4 AD recibe el dinero de cobros realizados diariamente, llena anexo DC-CO-01
- 5.5 AD realiza cuadre de lo recibido en el día con J.C
- 5.6 AD registra el cuadre de dinero recibido, llenando anexo CR-CO-01

10 Elaboró: Clarita P. Herrera	11 Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	11.1 Aprobó:
---------------------------------------	---	--------------


	MANUAL DE PROCESOS	Pág.
ID: MRD-CB-01	PROCESO: Manejo de Recibos y dinero	AREA: Cobranzas

- 5.7** AD entrega a M.S. el dinero recaudado para que realice el depósito correspondiente
- 5.8** M.S. realiza verificación y cuadre del dinero a depositar y firma acta de entrega – recepción y recibe copias de los recibos
- 5.9** M.S. realiza depósitos
- 5.10** Pj. Emite comprobantes de depósito térmico, por pago y entrega a M.S
- 5.11** M.S. entrega comprobantes de depósito y recibos a AD
- 5.12** AD actualiza F4-CO-Pr, con número de comprobante térmico e información de valores depositados
- 5.13** AD entrega recibera completa a J.A.I. con Acta de Entrega – Recepción
- 5.14** J.A.I revisa cada recibo y llena anexo RD-AI-01
- 5.15** J.A.I elabora y envía un informe a J.C.
- 5.16** J.C revisa el informa y envía una respuesta a las novedades encontradas vía mail a J.A.I
- 5.17** J.C informa a AD. sobre correctivos necesarios en los aspectos indicados en el informe.
- 5.18** AD implementa cambios indicados.
- 5.19** J.A.I envía reciberas a J.F.A. con acta de entrega - recepción
- 5.20** J.F.A archiva recibos.

6.- POLÍTICAS

- 6.1** AD entregará únicamente 3 recibos semanales a cada gestor de campo en caso de requerir más se cuadrarán los recibos entregados anteriormente y se entregará de 3 en 3.
- 6.2** El cuadre de los recibos se efectuarán 2 veces a la semana.
- 6.3** AD es directo responsable del manejo y control de los recibos.
- 6.4** En el caso de que existan recibos anulados se procederá a notificarlos a AD y registrarlos en la hoja de control de recibos, anexo ER-CO-01
- 6.5** Los recibos deberán contar con:
 - 6.5.1** Todos los datos llenos, y legibles y sin repisados
 - 6.5.2** Las firmas de responsabilidad tanto del cliente como del recaudador
 - 6.5.3** El número de cédula del recibo debe coincidir con el número de comprobante térmico de depósito
 - 6.5.4** Sello de la empresa
- 6.6** Todos los recibos guardados deben contener las dos copias, rosada, celeste y el comprobante térmico de depósito

8 Elaboró: Clarita P. Herrera	9 Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	9.1 Aprobó:
---	---	---------------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Pág.
ID: MRD-CB-01	PROCESO: Manejo de Recibos y dinero	AREA: Cobranzas

- 6.7 Una vez completada la recibera se entregará para su revisión a J.A.I, quien emitirá un informe con las novedades encontradas.
- 6.8 En el caso en que no se encuentre el J.C el S.C será el encargado de realizar los cuadros de la caja con AD.
- 6.9 La clave de seguridad constará de 8 dígitos de los cuales los 4 dígitos tendrá el J.C. y los 4 dígitos restantes tendrá A.T.P, en el caso que no se encuentre el J.C. S.C cambiará la clave y se hará responsable del manejo e la misma
- 6.10 Ninguna otra persona podrá conocer la clave, la clave es personal e intransferible
- 6.11 Los responsables del dinero recaudado son J.C., S.C, ATP
- 6.12 El G.P.C o el C.D realizará arqueos en el momento que considere necesario, y J.A.I realizará auditorias en cualquier momento.
- 6.13 En el caso en que G.C tenga un monto mayor o igual a \$150, deberá acercarse a las oficinas de Recapt a entregar el dinero y luego continuará con la gestión.
- 6.14 A.D deberá guardar los recibos utilizados en la caja fuerte hasta que se complete la recibera y sena entregados a J.A.I
- 6.15 Los recibos no utilizados se retirarán a los G.C los días lunes, y se los anulará.
- 6.16 Los cobros serán registrados y los recibos entregados el mismo día que se recibieron los pagos, excepto los entregados el día sábado en ese caso se los entregará máximo hasta el día lunes. En caso de no presentar AD notificará al S.C y al J.C

7 MATERIALES Y EQUIPOS

Recibera, computador, archivadores

8 Elaboró: Clarita P. Herrera	9 Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	9.1 Aprobó:
--------------------------------------	--	-------------



MANUAL DE PROCESOS

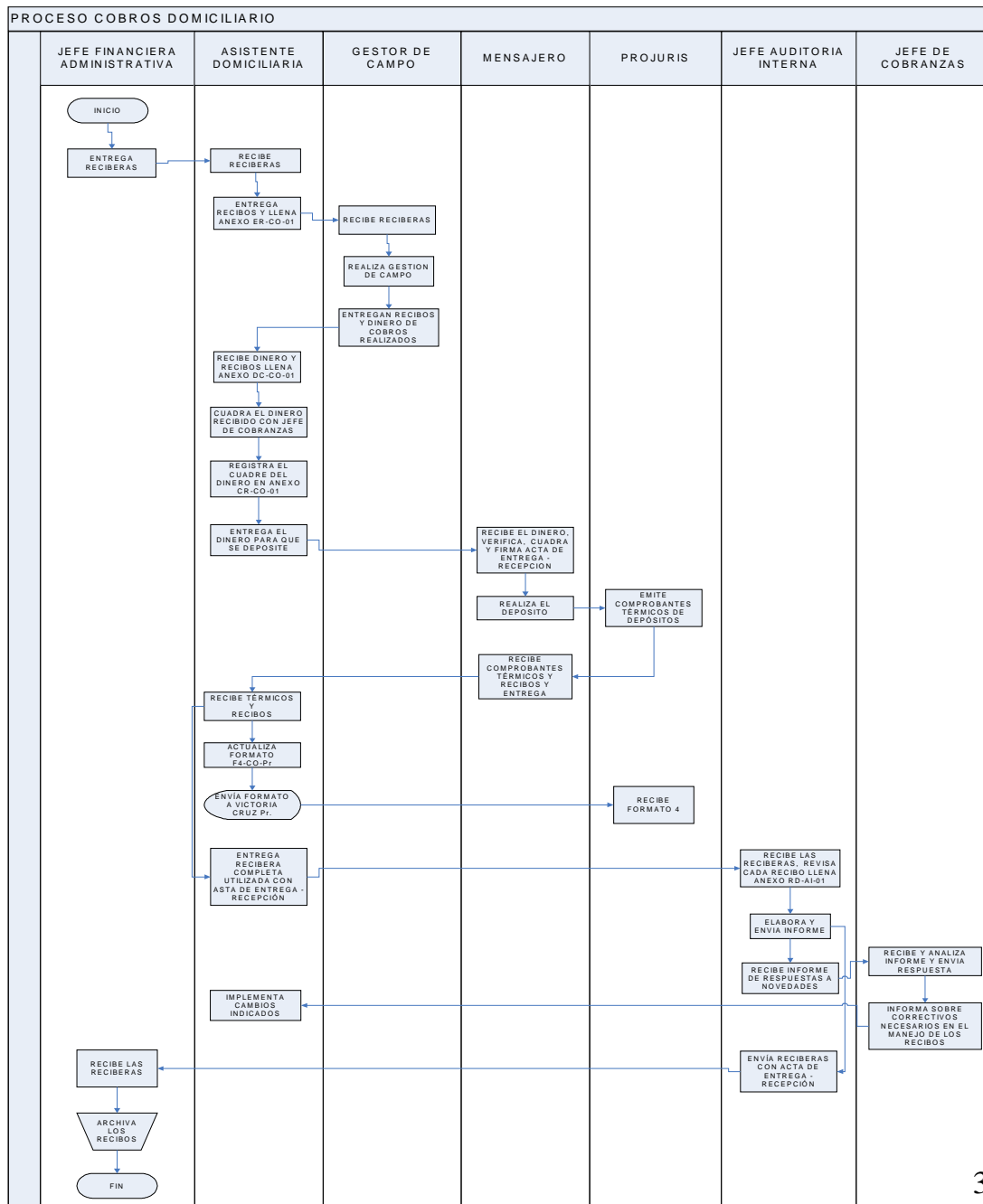
Pág.

ID: MRD-CB-01

PROCESO: Manejo de
Recibos y dinero

AREA: Cobranzas


8 DIAGRAMA DEL PROCESO



8 Elaboró: Clarita P. Herrera

9 Revisó: César Salinas /
Gerente de Producción

9.1 Aprobó:

	MANUAL DE PROCESOS	Pág.
ID: PRD-CB-01	PROCESO: Pérdida de Recibos y dinero	AREA: Cobranzas

ESTRUCTURA DE PROCEDIMIENTO GENERAL

1. OBJETIVO

Regular el manejo de recibos y dinero perdido

2. ALCANCE

El alcance se extiende a nivel nacional

3. RESPONSABILIDADES

Jefe de Cobranzas

Diego Rea

4.- TERMINOS UTILIZADOS

G.C. Gestor de Campo
A.C. Asistente Contable

J.C. Jefe de Cobranzas
A.D. Asistente Domiciliaria

ANEXOS

ANEXO PD-CO-01 Formato Pérdida de Dinero y/o Recibos

5.- ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

5.2 G.C se acerca las oficinas de Recapt

5.3 G.C comunica el incidente a J.C

5.4 J.C realiza investigación de motivos de la pérdida

5.5 J.C acude junto con G.C a realizar la denuncia en una comisaría

5.4 J.C establece condiciones de descuento de dinero perdido y llena el anexo PD-CO-01

5.6 J.C notifica a A.C, de la pérdida y la forma del descuento a G.C

5.7 A.C. informa descuento a Servicej


6.- POLÍTICAS

6.1 G.C debe acercarse inmediatamente luego del incidente a las oficinas de Recapt

6.2 Los G.C es directo responsable de los cobros que efectúa

6.3 Los G.C deberán firmar un pagaré en blanco en el momento en que ingresen

10 Elaboró: Clarita P. Herrera	11 Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	11.1 Aprobó:
--	--	---------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Pág.
ID: PRD-CB-01	PROCESO: Pérdida de Recibos y dinero	AREA: Cobranzas

a trabajar en la empresa y en el caso de los G.C. que se encuentren laborando también se aplica esta política.

6.4 Depende del monto se procederá al descuento del dinero perdido

Monto perdido en dólares	Tiempo máximo de descuento en partes
1 a 100	1 pago
101 a 200	2 pagos
201 en adelante	3 pagos

6.5 El G.Ca deberá firmar un pagaré en blanco que se podrá hacer efectivo en el momento necesario.

6.6 En caso de que el robo haya causado daños personales e imposibilite al G.C acercarse a las oficinas, un familiar deberá notificar los daños causados y el motivo del incidente ya sea vía telefónica o acudiendo a las oficinas, y el J.C acudirá a la notaría a hacer la denuncia correspondiente.

6.10 En el caso de pérdida de dinero, y se extravían también recibos, el G.C deberá notificar la anulación de ese recibo a A.D. y solicitar un nuevo recibo para acercarse donde el cliente y llenar el recibo y tener como respaldo.

6.11 Por ningún motivo se notificará en un plazo mayor a 48h (2 días) de la pérdida de un recibo

6.12 En caso de que un recibo se pierda ya sea que sea el respaldo de un cobro o no, G.C deberá realizar la denuncia respectiva, para que A.D. proceda a la anulación correspondiente.

6.13 El Anexo UR-CO-01, se deberá llenar en el momento de la entrega de los recibos a cada Gestor de campo


7. MATERIALES Y EQUIPOS

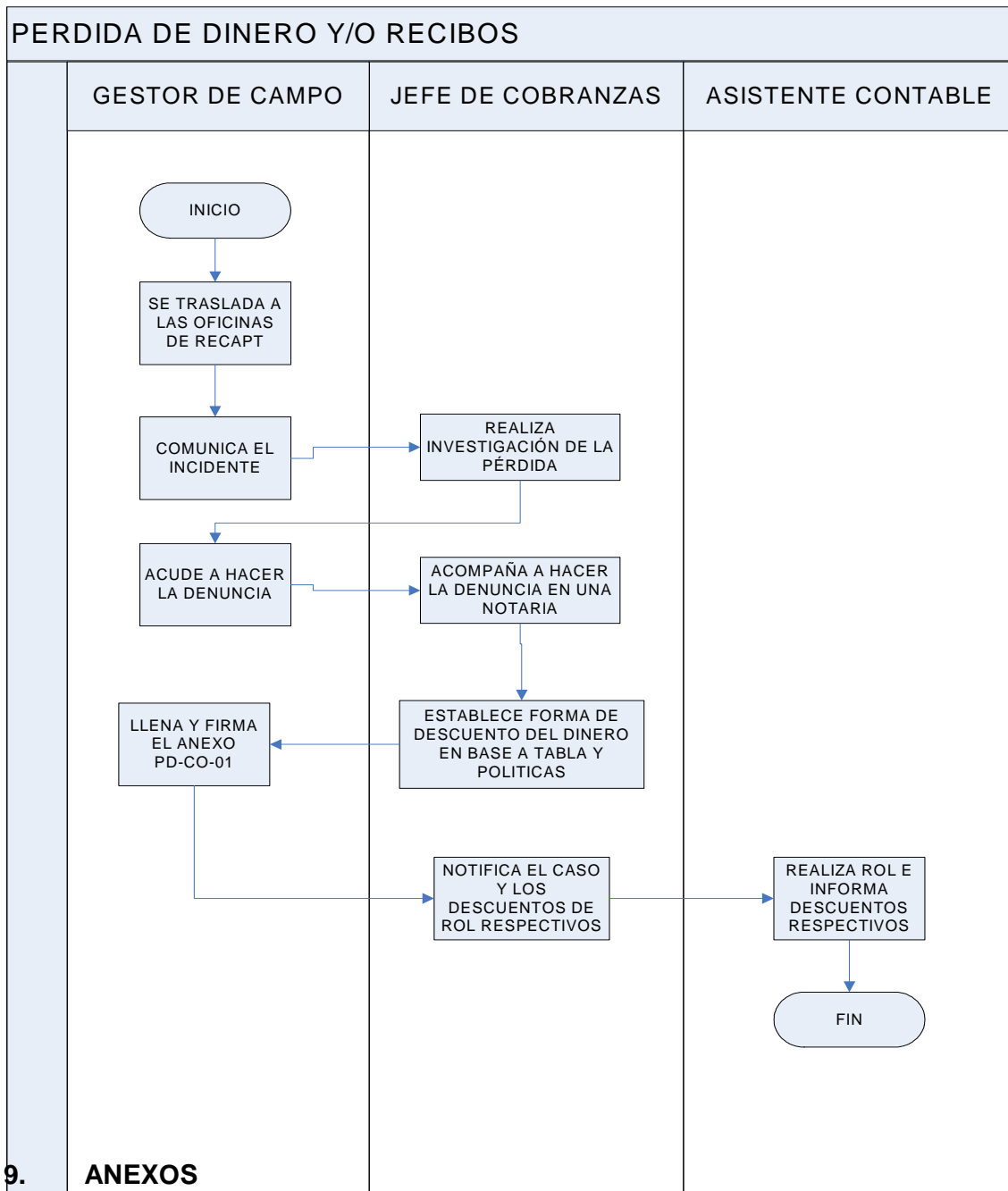
Reciberas, computador, teléfono

8. DIAGRAMA DEL PROCESO

1


8 Elaboró: Clarita P. Herrera	9 Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	9.1 Aprobó:
---	---	--------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Pág.
ID: PRD-CB-01	PROCESO: Pérdida de Recibos y dinero	AREA: Cobranzas



2

8 Elaboró: Clarita P. Herrera	9 Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	9.1 Aprobó:
---	---	--------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Pág.
ID: PRD-CB-01	PROCESO: Pérdida de Recibos y dinero	AREA: Cobranzas

UR-CO-01



COMPROMISO DE USO DE RECIBOS

Quito,.....

Yo,con cédula de ciudadanía N°. dejo constancia que recibo a mi cargo y responsabilidad los recibos N°. pertenecientes a Recapt, los mismos que me comprometo a usarlos y custodiarlos conforme a las instrucciones y políticas establecidas por la empresa.

En caso de pérdida o mal uso de los mismos, me comprometo a ser responsable hasta por culpa leve, además a realizar la correspondiente denuncia ante la autoridad competente y entregar inmediatamente un original de la misma a mis superiores.

Reconozco que esta denuncia no me releva de responsabilidad, y en caso de existir uso indebido por personas inescrupulosas de los mismos, me obligo a reparar el perjuicio económico y a las acciones legales que de ella se deriven.

Por lo expuesto autorizo a Recapt a realizar todo cuanto trámite sea del caso, para la salvaguarda de sus intereses

f) _____
C.C.

PD-CO-01

8 Elaboró: Clarita P. Herrera	9 Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	9.1 Aprobó:
---	---	--------------------

	MANUAL DE PROCESOS	Pág.
ID: PRD-CB-01	PROCESO: Pérdida de Recibos y dinero	AREA: Cobranzas



PERDIDA DE DINERO Y / O RECIBOS

Fecha de la pérdida: _____

Persona Responsable: _____

Motivo de la pérdida: _____

Nº de recibos perdidos	Valor en dinero perdido

El valor perdido se descontará en: _____ en pagos iguales por un valor de _____


En caso de que el valor perdido no se pueda cubrir con las cuotas antes mencionadas se compromete la persona responsable del mismo a que se le descuente el valor pendiente de su liquidación o en su defecto se haga efectivo el documento de garantía.

Firma de conformidad

Nombre:

C.I.

8 Elaboró: Clarita P. Herrera	9 Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	9.1 Aprobó:
---	--	---------------------------

	MANUAL DE PROCESOS		Pág.
ID: PRD-CB-01	PROCESO: Pérdida de Recibos y dinero	AREA: Cobranzas	


ANEXO ER-CO-01



CONTROL DE ENTREGA DE RECIBOS

Nº DE RECIBO	FECHA DE ENTREGA	RECAUDADOR	FIRMA DE ENTREGA	FECHA DE RECEPCIÓN	FIRMA DE RECEPCIÓN

14 Elaboró: Clarita P. Herrera	15 Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	15.1 Aprobó:
---------------------------------------	---	---------------------

	MANUAL DE PROCESOS		Pág.
ID: PRD-CB-01	PROCESO: Pérdida de Recibos y dinero	AREA: Cobranzas	


ANEXO DR-CO-01



DETALLE DE RECIBOS CON COBRO

Nº RECIBO	NOMBRE DEL DEUDOR	C.I.	VALOR RECAUDADO	Nº OPERACIÓN	OBSERVACION	CEDENTE	FECHA DE COBRO (RECIBO)	AD

12 Elaboró: Clarita P. Herrera	13 Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	13.1 Aprobó:
--	--	---------------------

	MANUAL DE PROCESOS		Pág.
ID: PRD-CB-01	PROCESO: Pérdida de Recibos y dinero	AREA: Cobranzas	

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

12 Elaboró: Clarita P. Herrera	13 Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	13.1 Aprobó:
--	--	---------------------

ID: PRD-CB-01

PROCESO: Pérdida de Recibos y dinero

AREA: Administrativa

ANEXO: DC-CO-01



DETALLE DE DINERO Y CHEQUES RECIBIDOS

FECHA:

RECAUDADOR:

EFFECTIVO RECIBIDO


BILLETES	CANTIDAD	TOTAL
100		0,00
50		0,00
20		0,00
10		0,00
5		0,00
1		0,00
TOTAL BILLETES		0,00

MONEDAS	CANTIDAD	TOTAL
1		0,00
0,5		0,00
0,1		0,00
0,05		0,00
0,01		0,00
TOTAL MONEDAS		0,00
TOTAL BILLETES + MONEDAS		0,00

CHEQUES

Nº CHEQUE	Nº RECIBO	BANCO	VALOR
TOTAL CHEQUES			0.00

TOTAL EFECTIVO + CHEQUES	0,00
MONTO DE APERTURA	
DEPOSITOS DEL DÍA	
SALDO	0,00

	MANUAL DE PROCESOS	Pág.
ID: PRD-CB-01	PROCESO: Pérdida de Recibos y dinero	AREA: Administrativa

ANEXO: CR-CO-01

CUADRE DE RECIBOS CON EFECTIVO RECAUDADO

FECHA:

ATP:

MONTO DE APERTURA

Nº RECIBO	CEDENTE	VALOR RECIBO	SALDO
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0
0	0	0	0


VALOR A DEPOSITAR	0
--------------------------	----------

MONTO DE CIERRE




16 Elaboró: Clarita P. Herrera	Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	16.1 Aprobó:
--	--	---------------------



	MANUAL DE PROCESOS		Pág.
ID: PRD-CB-01	PROCESO: Pérdida de Recibos y dinero	AREA: Administrativa	

NUMERO DE RECIBOS ENTREGADOS
CANTIDAD DE DINERO ENTREGADO

16 Elaboró: Clarita P. Herrera	Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	16.1 Aprobó:
--	---	---------------------

		MANUAL DE PROCESOS		Pág.
ID: PRD-CB-01		PROCESO: Pérdida de Recibos y dinero		AREA: Administrativa

ANEXO: RD-AI-01




COMPROBANTES DE RECAUDACION DOMICILIARIA
AUDITORIA INTERNA

PLAZA:

AL:

Nº DE COMPROBANTE	FECHA COBRO	FECHA DEPOSITO	DIFERENCIA DE DIAS	VALOR COBRADO	DIFERENCIA ENTRE VALOR COBRADO Y DEPOSITADO	ADECUADAMENTE DEPOSITADO	SIN SELLO	OBSERVACIONES DE FORMA	RECAUDADOR	OTRAS OBSERVACIONES

17 Elaboró: Clarita P. Herrera	Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	17.1 Aprobó:
--	--	---------------------

	MANUAL DE PROCESOS		Pág.
ID: MRD-CB-01	PROCESO: Manejo de Recibos y dinero	AREA: Administrativa	

18 Elaboró: Clarita P. Herrera	Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	18.1 Aprobó:
--	---	---------------------

ANEXO D

Establecimiento de Políticas para depuración de cartera

2
3
4

	POLITICAS PARA DEPURACION DE CARTERA	Pág.
---	---	-------------

5

1. OBJETIVO

Establecer parámetros por medio de los cuales se pueda clasificar a un cliente en categoría de: Inubicable, Incobrable, casos de fraude y fallecido; con el fin de depurarlo de la cartera y eliminar estas cuentas de la cobranza tradicional, ya sea prejudicial o judicial.

2. ALCANCE

Producción Telefónica y Domiciliaria

3. DEFINICIONES

Cliente Inubicables: Clientes y garantes que han pasado por la gestión telefónica y domiciliaria, NO siendo localizados.

Incobrables: Clientes y garantes que han pasado por todas las gestiones telefónicas, domiciliarias y cartas, siendo localizados, pero con imposibilidad comprobada de poder cancelar su deuda.

Casos de fraudes: Clientes que demuestren técnica y legalmente la situación de fraude o falsificación, previa la confirmación del Cedente de la cartera.

Clientes Fallecidos: Clientes fallecidos que no dispongan de garante y/o familiar que responda por la deuda. El fallecimiento debe respaldarse técnicamente con los respectivos certificados y otros procedimientos que resuelva el cedente de la cartera.

6

4. CLIENTES INUBICABLES

4.1 REQUISITOS PARA CLASIFICAR A UN CLIENTE COMO INUBICABLE 6.1 EN LA GESTIÓN TELEFÓNICA

- 3 gestiones (en días y horas diferentes) a cada teléfono que aparece en la pantalla de gestión del cliente, agotando todas las investigaciones y

19 Elaboró: Clarita P. Herrera	Revisó: César Salinas / Gerente de Producción	19.1 Aprobó:
--	--	---------------------

	POLITICAS PARA DEPURACION DE CARTERA	Pág.
---	---	-------------

gestiones pertinentes, para declarar a cada número telefónico como Inactivo.

Nota: El Recaudador telefónico puede averiguar nuevos números telefónicos ya sea por investigación a las referencias, o por fuentes externas a la empresa (bases de datos de Andinatel); de ser ese el caso debe realizar nuevamente la gestión para declarar esos nuevos números telefónicos como Inactivos.

Sugerencia: Para llamadas al sitio de Trabajo del titular o garantel se debe investigar a este, en RRHH o a quien haya sido su Jefe inmediato.

6.1.1 4.1.1 REGISTRO DE GESTIONES TELEFÓNICAS EN EL SISTEMA INTERGEST

Todas la gestiones telefónicas realizadas deben ser registradas en el sistema Intergest en las siguientes Opciones:

- a) Contesta / contesta familiar u otros / no conoce al titular
- b) Contesta / contesta familiar u otros / no ve al titular hace tiempo.
- c) Contesta / datos erróneos / Número equivocado
- d) No contesta / contestador automático
- e) No contesta / No contesta el teléfono
- f) No contesta / Número averiado
- g) No contesta / Número es fax
- h) No contesta / Número ocupado

4.2 REQUISITOS PARA CLASIFICAR A UN CLIENTE COMO INUBICABLE 6.2 EN LA GESTIÓN DOMICILIARIA

- Barrido y profundidad de todos los datos disponibles para gestión domiciliaria. (Visitas efectivas, efectuadas al domicilio o trabajo de todos los disponibles por el sistema Intergest).

6.2.1 4.2.2 REGISTRO DE GESTIONES DOMICILIARIAS EN EL SISTEMA INTERGEST

Todas la gestiones domiciliarias realizadas deben ser registradas en el sistema de domiciliario en las siguientes Opciones:

- a) Dirección Incorrecta
- b) Cambio de domicilio
- c) No lo conocen.

6.3 5. POLÍTICAS

	POLITICAS PARA DEPURACION DE CARTERA	Pág.
---	---	-------------

- Una vez identificados los clientes inubicables de la cartera de cobranzas, estos serán tratados de la siguiente manera:
 - Clientes inubicables por teléfono: se asignan solo a cartera domiciliaria.
 - Clientes inubicables por domicilio: Se asignan solo a Cartera Telefónica
 - Clientes Inubicables por teléfono y domicilio, no se vuelve a asignar a la cartera.

ANEXO E:

Manual de Funciones Reestructurado

INFORMACIÓN GENERAL	
AREA OCUPACIONAL	COBRANZAS
NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE COBRANZAS
NÚMERO DE OCUPANTES	1 SIERRA 1 COSTA
6.3.1.1.1.1.1 REPORTA A	Gerente de Cobranza
CONTROLA A	Supervisores de Call Center, Supervisores de Campo , Asistente Domiciliaria, Gestores de Cobranza telefónica y Domiciliaria
COORDINA CON :	Jefes designados por el Cedente, Jefe de Sistemas, Gerente de Producción, Área Administrativa.

FUNCIÓN PRINCIPAL

- Definir y controlar la ejecución operativa de cobranza de todas las carteras de acuerdo a la planificación y estrategias definidas, siendo el máximo responsable del cumplimiento de las metas establecidas para todas las carteras en cobranza..

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Emite de manera exclusiva toda instrucción de cobranzas a todo el personal de cobranzas a su cargo, encargándose de sancionar, premiar o cambiar el personal a su cargo por el nivel de cumplimiento de las mismas, previo conocimiento del Gerente de Cobranza.
- Coordina y dispone la ejecución de las campañas extraordinarias solicitadas por los cedentes a través del Gerente de Cobranza.
- Define la forma de asignaciones en campo, campañas especiales y se asegura de cumplir y hacer cumplir las instrucciones generales que deben ejecutar los supervisores para lograr la consecución de las metas establecidas por el cedente.
- Controla el cumplimiento de los estándares establecidos para carga y asignaciones por cedente, y de de productividad interna.
- Realiza inspección al Call-center para revisar el cumplimiento de instrucciones.
- Elaboración de Planes especiales de Acción en coordinación con el Gerente de Cobranza.
- Coordina la gestión integral (mixta) de cobranza entre telefonía y domicilio.
- Diseñar estrategias y campañas de apoyo complementarios a la planificación.
- Define y capacita a todos los Supervisores sobre:
 - Planificación y estrategias de cada cartera.
 - Tácticas de cobranza.
 - Manejo de objeciones

- Delimitación de zonas de cobranza en campo.
- Metodología para definición de rutas en campo.
- Elaboración del plan de administración de compromisos de pago.
- Elaboración del plan de Supervisión y auditoria operativa de la gestión en campo, control y evaluación del mismo detectando e informando probabilidades de mejora..
- Elaboración del plan de Supervisión y auditoria operativa de la gestión telefónica., control y evaluación del mismo detectando e informando probabilidades de mejora.
- Negociación en campo y telefonía.
- Operativos especiales de cobranza,
- Coordina con los Gerentes, Jefes o personas designadas por el Cedente, el apoyo para gestión de casos especiales, gestión de casos de difícil contactabilidad, detección de fraudes, etc.
- Evalúa y solicita el aumento/disminución de dotaciones según características especiales de la cartera. Zona geográfica, zonas de riesgo, sectores periféricos y otros factores internos o externos.
- Determinar un plan de capacitación según los requerimientos del distintas áreas bajo su cargo que entre otras cosas cubran las características de nuevos cedentes, productos, procesos, sistemas, estrategias, asegurándose que el personal a su cargo esté debidamente capacitado para ejecutar sus funciones.
- Elaborar un Chek List de todas las actividades diarias del personal a su cargo mismo que será verificado en las visitas de todos los Gestores a las sucursales.
- Coordinar con la Gerencia de Cobranza el logro de los diferentes objetivos que se plantean al interior de la organización y con los cedentes.
- Coordinar y hacer seguimiento a regularización de pagos, abonos, liquidaciones, convenios.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo..

INFORMACIÓN GENERAL	
AREA OCUPACIONAL	COBRANZAS
NOMBRE DEL CARGO	SUPERVISORES DE COBRANZAS
NÚMERO DE OCUPANTES	2 SIERRA 2 COSTA
6.3.1.1.1.2	REPORTA A Jefe de Cobranza
CONTROLA A	Gestores telefónicos y de Campo
COORDINA CON :	Área de Sistemas, Área Administrativa, Área de Courier
ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES	

- Administrar el personal del call center en lo referente a:
 - Asegurar las dotaciones requeridas de acuerdo a planificación e instrucciones del Jefe de Cobranzas.
 - Verificar que ningún cliente se quede sin ser asignado y que los gestores cumplan con el perfil requerido para cada cartera, segmento, tramo de mora y demás particularidades.
 - Capacitación a todos los gestores sobre todo lo necesario para desempeñar sus funciones
 - Control del correcto funcionamiento de todos los equipos, sistemas y demás recursos empleados en la cobranza telefónica.
 - Asegurar la correcta ejecución de campañas especiales de actualización de datos y gestión de apoyo para otras carteras.
 - Realizar monitoreo de la productividad de la gestión en cuanto a horarios de contacto, frecuencia de llamadas, nivel de contacto, y otros factores que le permitan realizar campañas especiales para mejorar la contactabilidad y sobre todo la recuperación.
 - Dar cumplimiento al plan de supervisión y auditoria operativa y sugerir mejoras al mismo.
 - Realizar clínicas semanales por turnos para auto evaluar la gestión y determinar oportunidades de mejora.
 - Realizar evaluaciones mensuales al personal nuevo y remitir las mismas a su inmediato superior con las recomendaciones del caso.
- Instruir y capacitar a su personal en la operación del sistema y técnicas de cobranza.
- Exigir el cumplimiento de las normas básicas establecidas, que se refieren a Higiene y Seguridad dentro de la Empresa en el mismo tenor debe velar por los activos entregados a sus funcionarios.
- Mantener índices de rendimiento, productividad y eficacia de cada uno de los Gestores de cobranza y del grupo como conjunto.
- Conocer en detalles las pautas establecidas en la Planificación del Trabajo y Políticas de negociación, como también el detalle de la cantidad y estado de clientes en cartera.

- Revisar que toda la cartera de clientes se encuentre bajo gestión telefónica.
- Controlar y Coordinar el trabajo de cobranza con el área domiciliaria y de correspondencia para asegurar el cumplimiento de un sistema de cobranza integrado y coherente.
- Efectuar evaluaciones permanentes de rendimiento y cumplimiento de exigencias proponiendo y efectuando las campañas de trabajo que ayuden a asegurar los resultados exigidos.
- Dar a conocer al personal avances de la gestión.
- Manejar información estadísticas sobre el comportamiento de sus carteras. Determinar los mejores parámetros que se deben incorporar al sistema, generando las sugerencias y observaciones al Jefe de Cobranza respectivo.
- Acompañar el trabajo de cada uno de sus supervisados para observar cumplimiento de su trabajo, aplicación correcta del script, lenguaje, relacionamiento profesional con clientes en cartera. Llevar controles e índices por cada tema observado.
- Establecer comunicación fluida y sin sesgo con el personal a cargo.
- Plasmar en cada persona conceptos tales como “Puntualidad, Responsabilidad, Compromiso, Eficiencia, Lealtad, Honestidad y Espíritu de Grupo.
- Hacer respetar los conductos regulares y cumplir las normas administrativas implícitas en el Reglamento Interno de la Empresa así como también solicitar las sanciones a quienes no respeten el marco de los deberes y derechos de las personas.
 - Detectar necesidades de capacitación y solicitar al jefe inmediato la consideración del mismo

Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo..

INFORMACIÓN GENERAL	
AREA OCUPACIONAL	COBRANZAS
NOMBRE DEL CARGO	SUPERVISORES DE CAMPO
6.3.1.1.1.3	REPORTA A Jefe de Cobranza
CONTROLA A	Gestores telefónicos y de Campo
COORDINA CON :	Área de Sistemas, Área Administrativa, Área de Courier

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Asegurar las dotaciones requeridas de acuerdo a planificación e instrucciones del Jefe de Cobranzas.
- Asignación de toda la cartera de acuerdo a las planificaciones y estrategias, verificar que ningún cliente quede sin ser asignado y que los gestores cumplan con el perfil requerido para cada cartera, segmento, tramo de mora y demás particularidades.
- Capacitación a todos los gestores sobre todo lo necesario para desempeñar sus funciones, con énfasis en el control de hojas de rutas, calidad de la gestión, ingreso de gestiones al sistema, actualización de datos, operativos en horarios y días extraordinarios, cobranza en zonas de alto riesgo, control de utilización de cartas, notificaciones y documentos no autorizados.
- Control del correcto funcionamiento del sistema y demás recursos empleados en la cobranza domiciliaria.
- Realizar monitoreo de la productividad de la gestión en cuanto a horarios de contacto, frecuencia de visitas, nivel de contacto, y otros factores que le permitan realizar campañas especiales para mejorar la contactabilidad y sobre todo la recuperación.
- Dar cumplimiento al plan de supervisión y auditoria operativa y sugerir mejoras al mismo.
- Realizar clínicas semanales por turnos para auto evaluar la gestión y determinar oportunidades de mejora.
- Hacer evaluaciones sobre la calidad de información existente para realizar la gestión de cobranza en campo y los cobros dirigidos por parte de Call Center.
- Realizar evaluaciones mensuales al personal nuevo y remitir las mismas a su inmediato superior con las recomendaciones del caso.
- Detectar necesidades de capacitación y solicitar al jefe inmediato la consideración del mismo.
- Instruir y capacitar a su personal en la operación del sistema y técnicas de cobranza.
- Exigir el cumplimiento de las normas básicas establecidas, que se refieren a Higiene y Seguridad dentro de la Empresa en el mismo tenor debe velar por los activos entregados a sus funcionarios.
- Asignar y zonificar la carga de cobranza de acuerdo al área geográfica.
- Mantener índices de rendimiento, productividad y eficacia de cada uno de los Gestores de cobranza y del grupo como conjunto.

- Participar y apoyar con su experiencia y conocimiento, la elaboración de las Estrategias de Trabajo.
 - Conocer en detalles las pautas establecidas en la Planificación del Trabajo como también el detalle de la cantidad y estado de clientes en cartera.
 - Revisar que toda la cartera de clientes se encuentre bajo gestión domiciliaria.
 - Controlar y Coordinar el trabajo de cobranza con el área telefonía y de correspondencia para asegurar el cumplimiento de un sistema de cobranza integrado y coherente.
 - Efectuar evaluaciones permanentes de rendimiento y cumplimiento de exigencias proponiendo y efectuando las campañas de trabajo que ayuden a asegurar los resultados exigidos.
 - Dar a conocer al personal avances de la gestión.
 - Manejar información estadísticas sobre el comportamiento de sus carteras. Determinar los mejores parámetros que se deben incorporar al sistema, generando las sugerencias y observaciones al Jefe de Cobranza respectivo.
 - Acompañar el trabajo de cada uno de sus supervisados para observar cumplimiento de su trabajo, aplicación correcta del script, lenguaje, relacionamiento profesional con clientes en cartera. Llevar controles e índices por cada tema observado.
 - Establecer comunicación fluida y sin sesgo con el personal a cargo.
 - Plasmar en cada persona conceptos tales como "Puntualidad, Responsabilidad, Compromiso, Eficiencia, Lealtad, Honestidad y Espíritu de Grupo.
 - Hacer respetar los conductos regulares y cumplir las normas administrativas implícitas en el Reglamento Interno de la Empresa así como también solicitar las sanciones a quienes no respeten el marco de los deberes y derechos de las personas.
 - Realizar visitas aleatorias de supervisión en campo.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo..

INFORMACIÓN GENERAL	
AREA OCUPACIONAL	COBRANZAS
NOMBRE DEL CARGO	ASISTENTE DOMICILIARIO
6.3.1.1.1.4	REPORTA A
COORDINA CON	Jefe de Cobranza
.	Área administrativa

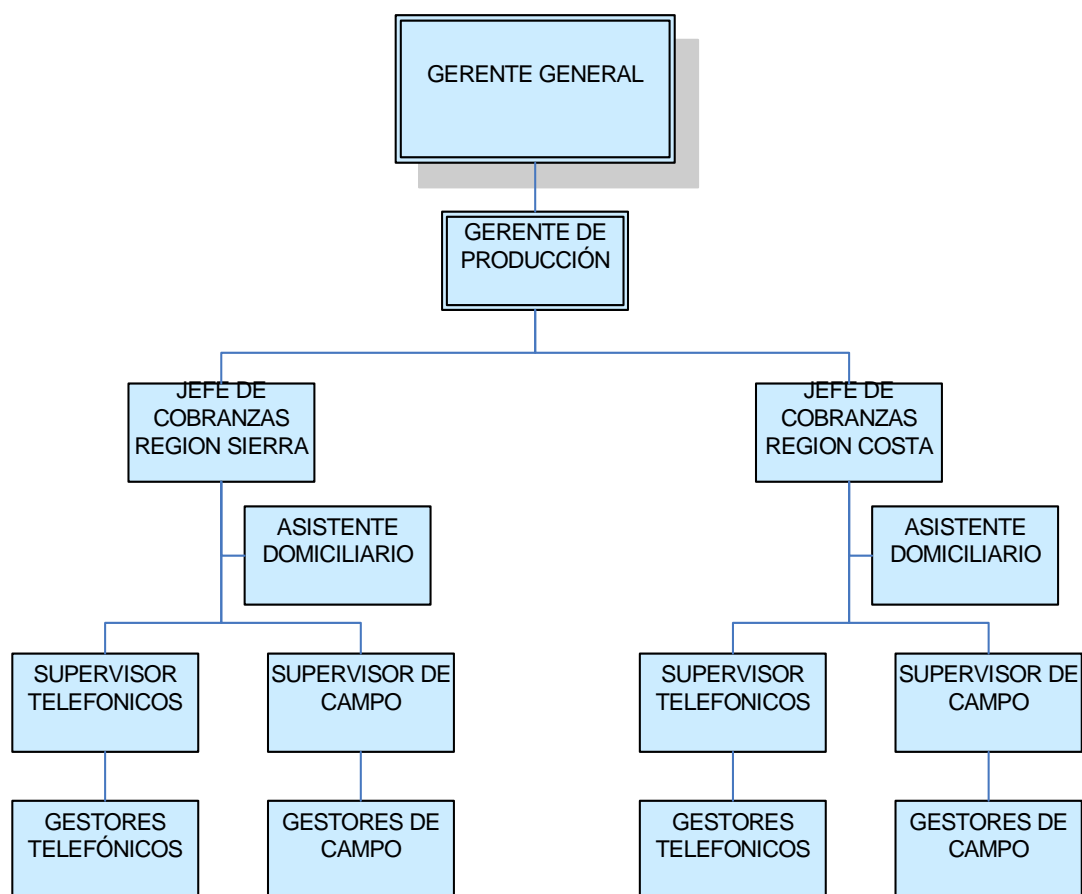
ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

- Revisar los cobros ejecutados por los Gestores Domiciliarios para llevar un control de los pagos recaudados por cada ejecutivo.
- Asegurar la adecuada existencia de recibos, su distribución a los gestores de campo, custodia y administración de los mismos de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Correcto manejo del dinero recaudado, elaboración de formatos de cuadratura, custodia de recibos y valores, desde el momento en que recibe el dinero de los gestores de campo hasta cuando se envía a depositar en las cuentas respectivas.
- Custodia y administración de los recibos en blanco.
- Control de los recibos anulados.
- Responder de forma oportuna y eficiente todos los requerimientos de auditoria interna y externa. Prestar su contingente a las solicitudes que emanen de las áreas de auditoria, previo conocimiento del jefe de cobranza.
- Reportar oportuna y claramente cualquier anomalía que ocurra en el proceso de manejo y administración de recibos domiciliarios.
- Efectuar las denuncias correspondientes por robos o extravíos de recibos.
- Apoyar el control de calidad en la gestión de campo revisando fichas, control de hojas de rutas, calidad de la gestión, ingreso de gestiones al sistema, actualización de datos.
- Realizar auditorias telefónicas para respaldar la gestión de cobranza en campo tanto en calidad como en cantidad.
- Apoyar el monitoreo de la productividad de la gestión en cuanto a horarios de contacto, frecuencia de visitas, nivel de contacto, y otros factores que le permitan realizar campañas especiales para mejorar la contactabilidad y sobre todo la recuperación.
- Recopilar la información necesaria para el pago de comisiones.
- Normalizar y dar seguimiento a todas las solicitudes de liquidaciones y convenios
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo..

ANEXO F:

Organigrama Reestructurado del Área de Cobranzas

ORGANIGRAMA PROPUESTO COBRANZAS



ANEXOS G,H,I

G: Informe cumplimiento de metas

H: Informe Estructural de Renegociaciones
Nacional

I: Informe de Gestión y Comisiones por
Supervisor

J: Informe de Metas

[illegible]



INFORME ESTRUCTURAL DE RENEGOCIACIONES NACIONAL

FECHA COMPARATIVO			DIAS HOY	
FECHA REPARTICION			DIAS TOTAL	
FECHA FINAL				

PRODUCTO interest	(Todas)
SEGMENTO	(Todas)
TELEFONICO	(Todas)
Clase	(Todas)

RENEG/DOM	(Varios elementos)
SUPERVISOR RENEG/DOM	(Todas)
FORMA DE PAGO	(Todas)
ORIGEN	(Varios elementos)

	OBSERVACION	
	UB	Datos
	CURSADA	
PLAZA	CREDITOS	VALOR RECUPERADO
QUITO		
GUAYAQUIL		
LOJA		
CUENCA		
AMBATO		
IBARRA		
Total general		



INFORME DE GESTION Y COMISIONES POR SUPERVISOR

SUPERVISORES	TOTAL COBRADO	# GESTORES	PROMEDIO	COMISON EFECTIVO	# RENEGOCIACIONES	COMISON RENEGOCIACIONES	COMISON TOTAL

COBRADORES SUPERVISORES

Los supervisores ganarán el promedio de su gente multiplicado por 1,7

CONVENIOS	MENOS DE 400	400 A 500	MAYOR A 500
VALOR DE COMISIÓN	USD 0,35	USD 0,50	USD 0,75

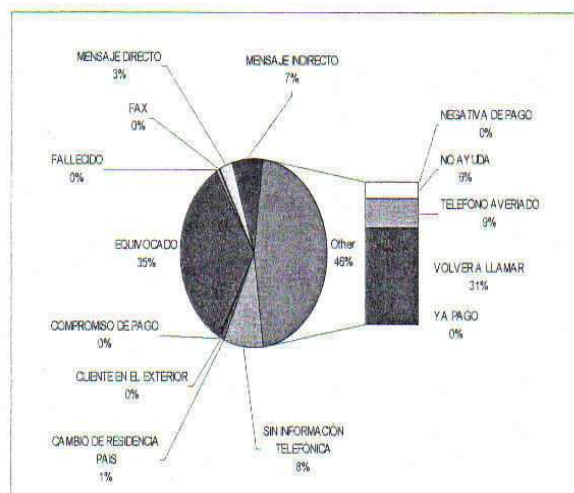
[illegible]

ANEXOS J, K, L , M , N , O,

- J: Gestión de Barrido de cartera Créditos Económicos y Banco Territorial
- K: Estructural de Visitas Domiciliarias – Informe enviado a diario
- L: Informe Automático de Barrido de la Cartera en Call – Center
- M: Cuadros comparativos de Contactabilidad por Hora y por día
- N: Resultados de la Gestión de Recuperación de la cartera Retail Agosto, Septiembre, Octubre 2006
- O: Cuadro de capacitaciones

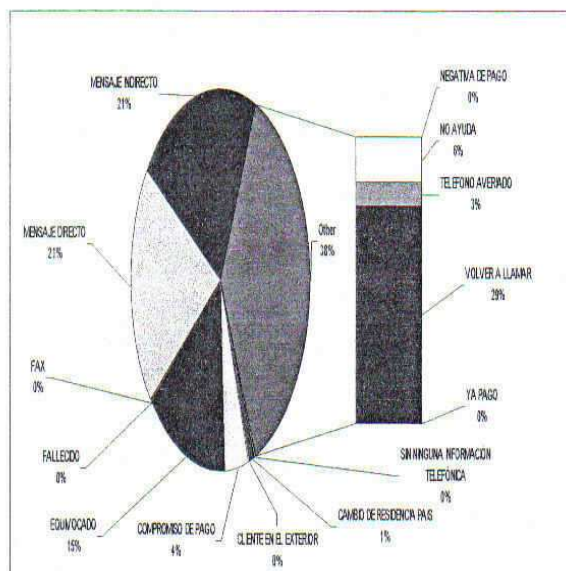
GESTION DE BARRIDO CARTERA CRÉDITOS ECONÓMICOS NOVIEMBRE 2006

Cuenta de cédula GLOSA	Total
SIN INFORMACIÓN TELEFÓNICA	8,22 %
CAMBIO DE RESIDENCIA PAIS	1,09 %
CLIENTE EN EL EXTERIOR	0,18 %
COMPROMISO DE PAGO	0,18 %
EQUIVOCADO	33,86 %
FALLECIDO	0,50 %
FAX	0,41 %
MENSAJE DIRECTO	2,86 %
MENSAJE INDIRECTO	6,63 %
NEGATIVA DE PAGO	0,09 %
NO AYUDA	5,67 %
TELEFONO AVERIADO	9,21 %
VOLVER A LLAMAR	31,05 %
YA PAGO	0,05 %
Total general	100,00 %



GESTION DE BARRIDO CARTERA BANCO TERRITORIAL NOVIEMBRE 2006

CLIENTES GLOSA	Total
SIN NINGUNA INFORMACIÓN TELEFÓNICA	5
CAMBIO DE RESIDENCIA PAIS	20
CLIENTE EN EL EXTERIOR	3
COMPROMISO DE PAGO	84
EQUIVOCADO	300
FALLECIDO	3
FAX	3
MENSAJE DIRECTO	424
MENSAJE INDIRECTO	439
NEGATIVA DE PAGO	5
NO AYUDA	119
TELEFONO AVERIADO	64
VOLVER A LLAMAR	569
YA PAGO	4
Total general	2.042



ESTRUCTURAL DE VISITAS DOMICILIARIAS
INFORME ENVIADO A DIARIO

GESTOR	13/11/2006		14/11/2006		Total Visitas	Total Recupero
	Visitas	Recupero	Visitas	Recupero		
ALEXIS GARCIA	18		19		176	1383,33
BELEN ARANDY	20	285	20		168	660,49
DIEGO QUINGA	21	53,78	19		169	676,21
HERNAN ORTIZ	24		19	300	190	395
JOSE PALTA	11		17	15	149	45
JUAN SALCEDO					33	95
MARCO DIAZ	15		19		151	30
MIGUEL MENDEZ	20		17		167	465,5
VINICIO ACOSTA	21		19		186	30
DAVID PONCE	19		19		176	122
JIMY CARDOSO	20		15		161	1038,73
MARCO RUEDA					2	635
Total general	189	338,78	183	315	1728	5576,26

Cuenta de CEDULA		SIG. COD						
GESTOR		ABONA DEUDA	CAMBIO DOMICILIO	CANCELA DEUDA	CUENTE EN EL EXTERIOR	CUENTE FALLECIDO	COMPROMIS O DE PAGO	DEJA
								NOTIFICACIÓN CON TERCEROS
ALEXIS GARCIA		1	6	7	1		8	65
BELEN ARANDY		2	21	7	2		14	15
DIEGO QUINGA		5	33	2			14	12
HERNAN ORTIZ		4	4	1	1		16	22
JOSE PALTA		2	19	1	2		5	6
JUAN SALCEDO		2	3				5	15
MARCO DIAZ		1	18				1	25
MIGUEL MENDEZ		3	12	1	2		27	1
VINICIO ACOSTA			23		2	1	5	12
DAVID PONCE		2	25		3		15	14
JIMY CARDOSO		3	32	2	1		8	21
MARCO RUEDA				2				
Total general		25	196	23	14	1	118	208

INFORME AUTOMÁTICO

BARRIDO DE CARTERA EN CALL CENTER

cedula_gestor
supervisor

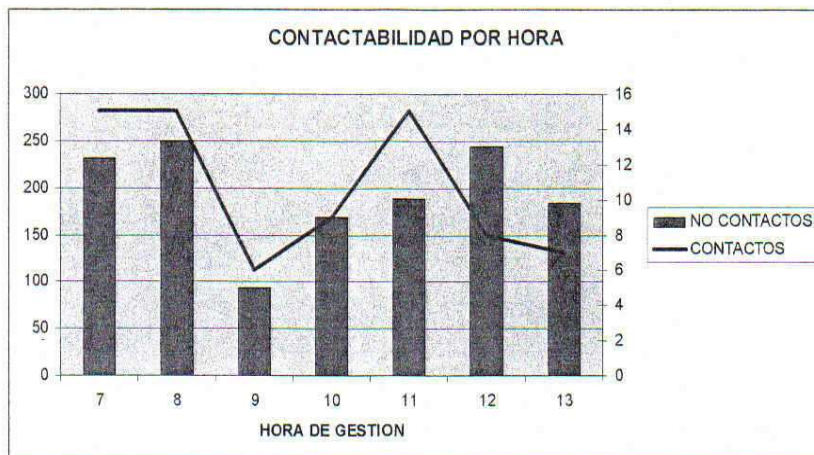
Cuenta de numeroCiente	20061108	20061109	20061110	20061111	20061113	20061114	20061115	Total general
respuesta								
CLIENTE ADUCE HOSTIGAMIENTO DE LLAMADAS EN SU TRAB		1						2
CLIENTE EN EL EXTERIOR	9	10	6	1	3	8	2	57
CLIENTE FALLECIDO	1	3	6	1	4	1	3	26
COMPROMISO DE PAGO	53	69	63	14	81	101	46	688
CONTESTADOR AUTOMÁTICO	23	22	30	9	49	78	14	402
DESACUERDO POR DESCONOCIMIENTO DE LAS CONDICIONES		3	3	2	9	7		33
DEUDA ES DE OTRA PERSONA		1	1					4
ENGAÑO DE LA FUERZA DE VENTA SOBRE LA FORMA Y PLAZ						2		3
NO AYUDA	85	107	93	20	96	94	37	1018
NO CONOCE AL TITULAR	23	24	27	4	50	23	9	308
NO CONTESTA								91
NO CONTESTA TELEFONO	425	458	402	97	529	457	195	4292
NO TIENE TRABAJO	111	135	36	71	144	113	2	971
NO VE AL TITULAR HACE TIEMPO	59	54	43	6	54	56	31	592
NUMERO AVERIADO	52	53	49	12	61	43	18	452
NUMERO EQUIVOCADO	236	218	225	42	267	263	108	2199
NUMERO ES FAX	11	9	5	3	11	6	3	90
NUMERO OCUPADO	62	84	58	17	86	74	26	701
PAGO REALIZADO	7	6	9	3	13	15	4	79
PASA POR UN PROBLEMA DE SALUD O ACCIDENTE SUYO O D	1		4	1		2	1	27
QUEJAS SOBRE GESTION SIC						1		3
RECOJO REALIZADO								3
REFINANCIACION DE DEUDA								1
SE DEJA RECADO	315	368	345	51	419	458	178	4304
SIN JUSTIFICACION	1		2	2	5	4	3	24
TIENE TRABAJO PERO NO LE ALCANZA PARA PAGAR LA DEU	12	9	2	7	19	22	4	133
TITULAR CREE QUE LA DEUDA NO ES SUYA, SINO DE OTRA					1	1		4
ABONA A LA DEUDA							1	2
Total general	1496	1644	1409	363	1901	1829	685	16509

INFORME AUTOMÁTICO

CONTACTABILIDAD POR HORA Y DÍA.

supervisor LLERENA ANDRADE CHRISTIAN MARC
fecha 20061115

Cuenta de cedula_gestor	hora	contacto	7 Total	8 Total
nombre_gestor	C	N		
VEINTIMILLA ROMO ROBERTO FERNA	3	39	42	58
SALGADO GALAN ESTHER MARIA	3	13	16	24
VALDEZ LOPEZ XIMENA BEATRIZ	1	23	24	19
NARVAEZ REDROBAN JONATHAN MAUR	1	26	27	20
PILAGUANO CAIZA ALEXANDRA		22	22	12
GUERRERO JIMEN SANDRA ANGELICA		17	17	11
MEDRANDA ORTIZ MARIA FERNANDA	1	19	20	17
CALAPI MENA WENDY LORENA	2	22	24	24
DAZA SANGO GLADYZ ELIZABETH		16	16	16
QUILUMBAQUIN DE LA CRUZ MARIA		12	12	16
JACOME JACOME GABRIEL RAMIRO	2	12	14	9
SUNTAXI MYRIAM	2	8	10	15
AIMACANA CELA OMAR ALEXANDER		1	1	18
DE LA TORRE DIA JUAN FRANCISCO		1	1	6
TREJO TINTO DAVID ALBERTO				
Grand Total	15	231	246	265



**RESULTADOS GESTIÓN DE RECUPERACIÓN DE
CARTERA RETAIL AGOSTO, SEPTIEMBRE OCTUBRE
2006**

RESULTADOS OCTUBRE

PRODUCTO	SALDO	EFFECTIVO RECUPERADO	ESTRUC. MANUAL	TOTAL
RETAIL UB	11.968.493	110.175	39.219	149.394
CONVENIOS	474.428	35.677	-	35.677
ESPECIALES	8.895.161	19.948	21.854	41.802
PREVENTIVAS	4.019.233	33.352	-	33.352
CAMPANA RENEGOCIACION	1.137.489	8.352	-	8.352
TOTAL	26.494.804	207.504	61.073	268.577

RESULTADO SEPTIEMBRE

PRODUCTO	SALDO	TIVO RECUPERADO	ESTRUC. MANU	TOTAL
RETAIL UB	11.928.879	73305	21012	94317
CONVENIOS	154.178	3413		3413
ESPECIALES	17.405.964	6057		6057
PREVENTIVAS	1.984.066	7080		7080
CAMPANA RENEGOCIACION	2.558.701	65		65
TOTAL	34.031.788	89.920	21.012	110.932

RESULTADO AGOSTO

PRODUCTO	SALDO	TIVO RECUPERADO	ESTRUC. MANU	TOTAL
RETAIL UB	11.691.883	103984	47844	151828
CONVENIOS	170.097	9493		9493
ESPECIALES	7.796.799	2707	10739	13446
PREVENTIVAS	4.702.400	31598		31598
CAMPANA RENEGOCIACION	1.372.879			0
TOTAL	25.734.058	147.782	58.583	206.365

CAPACITACIONES

CAPACITACION DOMICILIARIA

Monitores: Marco Rueda y Karina Moreno				
FECHA	TIEMPO	TEMA	OBJETIVO	AUTORIZACION/OBSERVACION
25/10/2006	60 minutos	Cargo Domiciliario o Gestor de campo	Domiciliario debe tener conocimiento de las funciones dentro de la empresa Reforzar inquietudes	
27/10/2006	60 minutos	Recibos	Informacion Basica: Forma de llenar, errores, soluciones, procedimiento de cuadre de recibos reforzar inquietudes	
30/10/2006	60 minutos	Solicitudes de Novacion	Explicar cada uno de los campos de la solicitud y cuando se los utiliza reforzar inquietudes	
01/11/2006	60 minutos	Hoja de Ruta, Actualizacion de datos y codigos	Cómo llenar una hoja de Ruta?, datos que intervienen, actualización de cartolas, explicación de códigos	
03/11/2006	60 minutos	Codigos y especificaciones	Conocer para que y por que el uso de codigos reforzar y evaluacion	
06/11/2006	60 minutos	Documentacion	Como llenar solicitudes y requisitos	
08/11/2006	60 minutos	Gestion Domiciliaria	Presentacion, actitud, manual de objeciones, soluciones, formas de pago, tabla de descuentos	
10/11/2006	60 minutos	Clinicas de Cobranza	Practica de capacitacion del dia 08/11/06	
13/11/2006	60 minutos	Capacitacion Campo	Salida con domiciliarios al campo para observar falencias y reforzar	
NOTA: Cada capacitacion tendra su evaluacion diaria para poder saber las deficiencias en el proceso Material de Apoyo				

CAPACITACION TELEFÓNICA

FECHA	TIEMPO	TEMA	OBJETIVO
26/10/2006	60 minutos	Barrido y Diagnóstico de Cartera	Dar a conocer a cada uno de los ejecutivos cual importante es llevar un control adecuado de su cartera(Saber cuantos clientes faltan por gestionar, cuantos son ubicables, inubicables, etc.
30/10/2006	60 minutos	Ingreso de Teléfonos y Direcciones dentro del Sistema del Interget	Cada ejecutivo debe conocer cual es el procedimiento para poder alimentar al sistema con nuevos datos los cuales mejoraran la gestión
01/11/2006	60 minutos	Revisión de Gestiones Realizadas dentro del Sistema del Interget	Es importante que los ejecutivos investiguen gestiones que anteriormente se realizaron a los clientes para poder detectar si son ubicables e inubicables (consulta)
06/11/2006	60 minutos	Utilización adecuada del Arbol de gestión por parte de los Ejecutivos	Los ejecutivos deben saber la manera adecuada de ingresar una gestión dentro del sistema para que el mismo no se llene de malas gestiones
08/11/2006	60 minutos	Diferencia entre Compromiso de Pago y Posterga Pago	Es necesario que los ejecutivos sepan reconocer cuando un cliente realiza un compromiso de pago y cuando les esta postergando el mismo
10/11/2006	60 minutos	Manejo de Herramientas de la opción Operaciones	Dar a conocer a los ejecutivos de cobranza para que sirva cada uno de los iconos que se tiene dentro de la deuda detallada del cliente
11/11/2006	60 minutos	Envio de Visitas para los Gestores de Campo	Conocimiento sobre la generación de visitas, su importancia dentro de la gestion telefonica y resultados que se pueden obtener.
NOTA: Cada capacitacion tendra su evaluacion diaria para poder saber las deficiencias en el proceso Material de Apoyo			

1. OBJETIVO

Describir la metodología utilizada para receptar, registrar y darles tratamiento a las Quejas de Clientes con el fin de lograr su satisfacción.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicado por todas áreas de la organización.

3. ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

DEFINICIONES BÁSICAS

- **Quejas:** Insatisfacción expresada por el Cedente/ cliente.
- **Reclamo:** Insatisfacción expresada formalmente por el cliente en relación con incumplimientos relativos a requisitos especificados de calidad y/o acuerdos contractuales graves. (En estos casos se debe direccionar el reclamo a áreas de Auditoría o Legal según sea el caso).
- **Corrección:** Acción tomada para eliminar la Queja o Reclamo de un cliente.
- **Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar **la causa** que generó la Queja o Reclamo de un cliente.

6.4

4. PROCEDIMIENTO PARA GESTIONAR QUEJAS

7

4.1. Control de Calidad –Quejas, Recepta las quejas formales del Cedente/ Cedente, las cuales pueden llegar a la empresa a través de:

- Contacto personal
- Teléfono
- Fax
- Cartas
- Otros (www.asiste.com.ec)

Nota: Cuando la queja de un cliente llegue a cualquier área o persona de la empresa Center que no sea **Control de Calidad –Quejas**; esta área o persona debe en todos los casos hacerla llegar a **Control de Calidad -Quejas**.

4.2. Notificar la recepción de la queja y/o reclamo al Cedente / Cliente, indicándole que se inicia el proceso de solución del caso para esto utilizar el script de mail.

Respuesta al mail de queja / Reclamo de Cedente/ Cliente

Estimada:

Sr. (Sra.).....

Confirmo la recepción de la queja expuesta y procedo a darle el seguimiento correspondiente. Le estaré informando los resultados por este mismo medio de manera inmediata.

Saludos:

Nombre:.....

Control de Calidad –Quejas.

ASISTECOM CIA LTDA

4.3 Llenar el registro, con la queja y de tener la solución registrarla también con el tiempo que tomará ejecutarla, firmar el registro.

Formato 2	7.1.1.1.1 REGISTRO DE QUEJAS DEL CLIENTE						
<p style="text-align: center;">1. DATOS DE QUIEN RECIBE LA QUEJA</p> <p>Nombre.....</p> <p>Fecha de recepción de la Queja..... Hora.....</p> <p>Medio por el cual se recibió la Q</p> <table border="0"><tr><td><input type="checkbox"/> Contacto personal</td><td><input type="checkbox"/> Por Correo Electrónico</td><td><input type="checkbox"/> Por teléfono</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Fax</td><td><input type="checkbox"/> Por carta</td><td><input type="checkbox"/> Otros.....</td></tr></table>		<input type="checkbox"/> Contacto personal	<input type="checkbox"/> Por Correo Electrónico	<input type="checkbox"/> Por teléfono	<input type="checkbox"/> Fax	<input type="checkbox"/> Por carta	<input type="checkbox"/> Otros.....
<input type="checkbox"/> Contacto personal	<input type="checkbox"/> Por Correo Electrónico	<input type="checkbox"/> Por teléfono					
<input type="checkbox"/> Fax	<input type="checkbox"/> Por carta	<input type="checkbox"/> Otros.....					
<p style="text-align: center;">2. REGISTRO DE LA QUEJA</p> <p>Nombre de la persona que realiza la Queja.....</p> <p>Dirección..... Teléfono..... mail.....</p> <p>Nombre del Cliente directamente involucrado..... mail.....</p> <p>Dirección..... Teléfono..... Ciudad (donde se originó la Queja).....</p> <p>Descripción de la Queja. (en las propias palabras del cliente)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>							

3. DATOS DE LA SOLUCION 7.1.2 7.1.3	
Área.....	
Nombre de Responsable de la solución.....	
Fecha de Recepción de la Queja	Hora.....

De no tener la solución

4.4 Dirigirse donde el responsable del área donde se que generó la queja, para que el sea quien coloque la solución y el tiempo.

4.5. Revisar diariamente el cumplimiento en la corrección de las quejas en las fechas establecidas.

Registrar en el archivo de Quejas las fechas exactas de la solución de la queja.

7.2 ELABORAR INFORMES DE CALIDAD

4.6 Para el caso de los Cedentes, elaborar informes de registro, tratamiento y solución de Quejas, una vez a la semana (o cuando el Cedente lo solicite).

4.7 Una vez al mes, elaborar informes de calidad de quejas, estos informes contienen medidas de desempeño como:

- Número de quejas por mes (Según Producto, Ciudad y tipos de quejas)
- Tiempo promedio de solución de Quejas
- Porcentaje de Quejas resueltas
- Gráficos y análisis estadísticos.

4.8 Entregar los informes a Gerente de Operaciones

4.9 Gerente de Operaciones analiza la situación actual de las quejas toma decisiones acerca del mejoramiento de las medidas de desempeño y elabora planes para el cumplimiento de los mismos.

NOTAS IMPORTANTES

7.2.1.1.1 El Responsable del Área:

- Debe proponer una Acción Correctiva, que garantice que con su aplicación el problema en cuestión jamás vuelva a ocurrir
- Si la aplicación de acción correctiva amerita aprobación de una persona con mayor jerarquía, es el responsable del área quien debe conseguir dicha aprobación.

- Estos registros deben ser archivados por la persona que gestiona las Quejas y la misma debe realizar seguimiento del cumplimiento de las acciones correctivas.

5. RESPONSABILIDADES

- Persona asignada para gestionar Quejas
- Responsables de cada Área
- Todo el Personal de la Organización

6. RECURSOS FISICOS

- Equipos de Computación
- Teléfono

