

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**ESCUELA DE CIENCIAS**

**DIAGRAMAR LOS MACROPROCESOS DE LA EMPRESA DE  
SERVICIOS SIC CONTACT CENTER Y DISEÑAR EL PROCESO  
CLAVE “CARGA DE CARTERA”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

**LIDA LILIAN RIVERA LLIVISACA**

**DIRECTOR: MSC. JAIME CADENA**

**Quito, febrero 2007**

## DECLARACIÓN

Yo, Lida Lilian Rivera Llivisaca, 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 mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Lida Lilian Rivera Llivisaca

## CERTIFICACIÓN

Certifico que le presente trabajo fue desarrollado por Lida Lilian Rivera Llivisaca, bajo mi supervisión.

---

MSC. Ing. Jaime Cadena  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## DEDICATORIA

Dicen que lo mejor que tiene la vida no llegan fácil sino que requieren de esfuerzos y sacrificios, sin embargo cuando ese sacrificio se combina con recompensas y satisfacciones entonces no hay nada mejor que trabajar y luchar por un ideal, esto es lo que me significa para mí el seguir esta carrera, por eso con mucha alegría dedico el presente proyecto:

A mi Dios, ser divino que desde lo alto supo protegerme y guiarme

A mis padres por su apoyo incondicional en todo sentido

A todos mis hermanos por ser mi ejemplo y orgullo

A mi esposo Paúl por su paciencia y amor en el transcurso de la carrera

Y todos los profesores respetables y muy profesionales que tiene la EPN.

Gracias a todos!

## CONTENIDO

<b>INDICE GENERAL</b>	<b>PÁG.</b>
DECLARACIÓN .....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DEDICATORIA.....	III
INDICE DE FIGURAS .....	VIII
INDICE DE TABLAS.....	IX
RESUMEN.....	X
PRESENTACIÓN .....	XII
CAPITULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.1. ANTECEDENTES DE SIC CONTACT CENTER .....	1
1.1.2. COBERTURA.....	1
1.1.3. SERVICIOS.....	1
1.1.4. CLIENTES .....	2
1.1.5. PROVEEDORES .....	3
1.1.6. COMPETENCIA.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2.1. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	4
1.2.2. HIPOTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.2.3. FORMULACIÓN.....	10
1.2.4. SISTEMATIZACIÓN .....	10
CAPITULO II.....	12
2. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS.....	12
2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	12
2.1.1. MISIÓN.....	12
2.1.2. VISIÓN.....	13
2.1.3. VALORES.....	13
2.1.4. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....	14
2.2. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	16
2.3. LOS PROCESOS Y SUS ELEMENTOS .....	17
2.3.1. ENTRADAS .....	17
2.3.2. RECURSOS Y ESTRUCTURAS .....	17
2.3.3. PRODUCTO.....	17
2.3.4. SALIDAS .....	17
2.3.5. CONTROLES.....	18
2.3.6. LÍMITES .....	18
2.4. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	18
2.4.1. POR SU COMPLEJIDAD .....	18
2.4.1.1. Macroprocesos.....	18
2.4.1.2. Procesos.....	18
2.4.1.3. Subprocesos .....	18
2.4.2. DE ACUERDO AL NIVEL DE RESPONSABILIDAD.....	19
2.4.2.1. Procesos Gobernantes o de dirección .....	19
2.4.2.2. Procesos operativos, de producción o institucionales .....	19

2.4.2.3. Procesos de Apoyo (staff), habilitantes o de la empresa .....	19
2.5. DISEÑO DE PROCESOS .....	19
2.5.1. MAPA DE PROCESOS .....	20
2.5.2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	22
2.5.2.1. Observación .....	22
2.5.2.2. Observación científica .....	22
2.5.2.3. Observación no participante .....	22
2.5.2.4. Observación participante .....	22
2.5.2.5. Entrevistas .....	22
2.5.2.6. Entrevista estandarizada .....	23
2.5.2.7. Entrevista no estandarizada .....	23
2.5.2.8. Análisis .....	23
2.5.3. DISEÑO DE PROCESOS .....	23
2.5.3.1. Caracterización de los procesos.....	23
2.5.3.2. Diagramación de Procesos a nivel de actividades .....	24
2.5.3.3. Identificación de indicadores de los procesos .....	27
2.5.3.4. Identificación de oportunidades de mejora.....	31
2.5.3.5. Desarrollo del Manual de Procesos .....	33
2.5.4. IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS .....	35
2.6. MEJORAMIENTO DE CONCEPTOS Y METODOLOGÍA DE UN MODELO DE VALIDACIÓN PARA EL SISTEMA DE COBRANZAS INTERGEST. ....	36
2.6.1. VALIDACIÓN DE UN PROCESO INFORMATIZADO.....	36
2.6.2. REQUERIMIENTOS DEL USUARIO (USR) .....	38
2.6.3. PLAN DE VALIDACIÓN (VP) .....	38
2.6.4. PLAN GENERAL MAESTRO DE VALIDACIÓN (VMP) .....	39
2.6.5. ESPECIFICACIONES FUNCIONALES (FS) .....	39
2.6.6. CALIFICACIÓN DE DISEÑO (DQ).....	39
2.6.7. ESPECIFICACIONES DE DISEÑO (DS) .....	39
2.6.8. DESARROLLO Y PROGRAMACIÓN .....	40
2.6.9. PRUEBAS DE ACEPTACIÓN DEL SISTEMA.....	40
2.6.10. CALIFICACIÓN DEL SISTEMA .....	40
2.6.11. ANÁLISIS DE RIESGOS .....	41
2.6.12. ANÁLISIS DE INCIDENCIAS .....	42
2.6.13. CONTROL DE CAMBIOS.....	42
2.6.14. ASPECTOS DE SEGURIDAD.....	42
2.6.15. TRAZABILIDAD DE LA INFORMACIÓN .....	42
CAPITULO III .....	45
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA SIC CONTACT CENTER Y BASES PARA IDENTIFICAR SUS MACROPROCESOS. ....	45
3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	45
3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	45
3.2.1. MISIÓN DE SIC CONTACT CENTER.....	46
3.2.2. VISIÓN DE SIC CONTACT CENTER.....	47
3.2.3. VALORES DE SIC CONTACT CENTER.....	48
3.2.4. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....	49
3.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	49
CAPITULO IV .....	51
4. IDENTIFICACIÓN DE LOS MACROPROCESOS DE SIC CONTACT CENTER Y DISEÑO DEL PROCESO CLAVE “CARGA DE CARTERA”.....	51

4.1.	MAPEO DE PROCESOS DE SIC CONTACT CENTER.....	51
4.1.1	IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTO O SERVICIO.....	51
4.1.2	IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	51
4.1.3	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ESPECÍFICAS POR ÁREA .....	53
4.1.4	AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES POR AFINIDAD.....	54
4.1.5	IDENTIFICACIÓN DE MACROPROCESOS Y PROCESOS DE LA EMPRESA SIC CONTACT CENTER .....	57
4.1.6	ESTRUCTURACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS .....	58
4.1.7	MAPEO DE LOS MACROPROCESOS OPERATIVOS .....	58
4.2.	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	59
4.3.	DISEÑO DEL PROCESO “CARGA DE CARTERA” .....	59
4.3.1.	CARACTERIZACIÓN DE LOS MACROPROCESOS OPERATIVOS.....	59
4.3.2.	IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO “CARGAR CARTERA”60	
4.3.3.	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL MACROPROCESO OPERATIVO “CARGAR CARTERA” .....	60
4.3.4.	DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL MACROPROCESO OPERATIVO “CARGAR CARTERA” A NIVEL DE ACTIVIDADES .....	60
4.3.5.	REVISIÓN DE LÍMITES Y ALCANCE DE LOS PROCESOS .....	60
4.3.5.1.	Proceso “Carga cero de cartera (O2.1.)” .....	61
4.3.5.2.	Proceso “Carga inicial de cartera por periodo (O2.2)” .....	61
4.3.5.3.	Proceso “Carga periódica de nuevos morosos O2.3” .....	62
4.3.5.4.	Proceso “Depurar y calcular información para cobranza (O2.4.)” .....	62
4.3.5.5.	Proceso “Ingresar Pagos” (O2.5.).....	63
4.3.5.6.	Proceso “Actualizar direcciones y teléfonos” (O2.6.).....	63
4.3.6.	IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS.....	63
4.3.6.1.	Indicadores del proceso “Carga cero de cartera (O2.1.)” .....	64
4.3.6.2.	Indicadores del proceso “Carga inicial de cartera por periodo (O2.2)” .....	64
4.3.6.3.	Indicadores del proceso “Carga periódica de nuevos morosos O2.3” .....	65
4.3.6.4.	Indicadores del proceso “Depurar y calcular Información para cobranza (O2.4.)” 65	
4.3.6.5.	Proceso “Ingresar Pagos” (O2.5.).....	66
4.3.6.6.	Proceso “Actualizar direcciones y teléfonos” (O2.6.).....	66
CAPITULO V .....		67
5.	IDENTIFICACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO “CARGAR CARTERA” .....	67
5.1.	IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS DEL MACROPROCESO “CARGAR CARTERA” 67	
5.1.1.	PRIORIZACIÓN DE PROCESOS DEL MACROPROCESO “CARGAR CARTERA” .....	67
5.1.2.	IDENTIFICACIÓN LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES Y PROVEEDORES DE LOS PROCESOS. ....	68
5.1.3.	IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS DE LOS PROCESOS EN ESTUDIO .....	72
5.2.	PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO “CARGAR CARTERA” .....	73
5.2.1.	HOJAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS .....	73
5.3.	DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCESOS DEL PROCESO “CARGAR CARTERA” .....	73
5.4.	PLANIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE PROCESOS E IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS. ....	73

5.4.1. PASOS A SEGUIR A SEGUIR PARA REALIZAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE SIC CONTACT CENTER .....	73
5.5. PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO “CARGAR CARTERA” MEDIANTE EL ANÁLISIS A NIVEL DE CONCEPTOS Y METODOLOGÍA DE UN MODELO DE VALIDACIÓN PARA SISTEMAS INFORMATIZADOS.....	74
5.5.1. INTRODUCCIÓN .....	74
5.5.2. ANÁLISIS .....	75
5.5.2.1. Requerimientos del Usuario del Sistema Intergest.....	75
5.5.2.2. Plan de Validación.....	76
5.5.2.3. Plan General Maestro de Validación.....	76
5.5.2.4. Especificaciones Funcionales .....	77
5.5.2.5. Calificación de Diseño.....	77
5.5.2.6. Especificaciones de Diseño .....	77
5.5.2.7. Desarrollo y Programación.....	78
5.5.2.8. Pruebas de Aceptación del Sistema .....	78
5.5.2.9. Calificación del Sistema .....	78
5.5.2.10. Análisis de Riesgos.....	79
5.5.2.11. Análisis de Incidencias .....	79
5.5.2.12. Control de Cambios .....	79
5.5.3. ASPECTOS DE SEGURIDAD.....	80
5.5.4. TRAZABILIDAD DE LA INFORMACIÓN .....	80
CAPITULO VI .....	82
6. RESULTADOS DEL PROYECTO .....	82
6.1. CONCLUSIONES.....	82
6.2. RECOMENDACIONES .....	84
GLOSARIO DE TERMINOS .....	85
DEFINICIONES CONCEPTUALES .....	85
DEFINICIONES DE LA ORGANIZACIÓN .....	87
BIBLIOGRAFÍA .....	89

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA.</b>	<b>PAG.</b>
<b>Figura No 1:</b> Análisis esquemático del problema.....	5
<b>Figura No 2:</b> Componentes de un proceso.....	18
<b>Figura No 3:</b> Método de Diseño de procesos .....	19
<b>Figura No 4:</b> Ejemplo de Diagrama de Flujo Funcional.....	27
<b>Figura No 5:</b> Puntos de Medición.....	29
<b>Figura No. 6:</b> Elementos para generar un indicador.....	30
<b>Figura No 7:</b> Ejemplo de un proceso informatizado.....	37
<b>Figura No 8:</b> Ciclo de vida de un proceso informatizado ... ..	43
<b>Figura No 9:</b> Actividades de validación del ciclo de vida de un sistema informatizado .....	44
<b>Figura No 10:</b> Análisis de la Misión actual de Sic Contact Center.....	46
<b>Figura No 11:</b> Análisis de la Visión actual de Sic Contact Center .....	47
<b>Figura No 12:</b> Organigrama general de Sic Contact Center.....	50
<b>Figura No 13:</b> Mapa de Procesos de Sic Contact Center.....	58

**INDICE DE TABLAS**

<b>TABLA.</b>	<b>PAG.</b>
<b>Tabla No 1.</b> Volumen de cartera morosa de Unibanco.....	2
<b>Tabla No 2.</b> Volumen de cartera morosa de Produbanco.....	3
<b>Tabla No 3:</b> Símbolos de representación para los diagramas de flujo.....	23
<b>Tabla No 4:</b> Matriz de Priorización.....	32
<b>Tabla No 5:</b> Actividades de cada una de las áreas.....	54
<b>Tabla No 6:</b> Actividades de cada área agrupadas por afinidad.....	55
<b>Tabla No 7:</b> Estructuración de los procesos de Sic Contact Center.....	57

## RESUMEN

El presente proyecto nace de la necesidad de fortalecer una de las debilidades detectadas en la empresa Sic Contact Center cuyo principal giro del negocio es el servicio de “Recuperación de cartera morosa”, el cual es su baja productividad generada por una desorganización en las actividades que conciben dicho servicio.

Así se ha detectado que en la empresa Sic Contact Center los datos de las carteras morosas que son las entradas que dan inicio a las actividades para la generación del servicio, los cuales son entregados por el Unibanco y Produbanco (clientes de la empresa Sic Contact Center) y que deben ser previamente procesados antes de entregar el servicio de “Recuperación de cartera morosa”, se están viendo afectados por una evidente pérdida y duplicación de dicha información debido a que no existen procesos, políticas, ni controles definidos al momento de procesar la misma.

Por lo anteriormente expuesto este proyecto propone controlar dichas actividades a través de la metodología de gestión de procesos, en sus seis siguientes capítulos:

- En el capítulo I se realiza una introducción de la empresa Sic Contact Center donde se menciona entre otros, su orígenes, cobertura, servicios, clientes y proveedores y se hace el planteamiento del problema anteriormente citado para encontrar las principales causas que generan el mismo.
- El capítulo II presenta los fundamentos de la administración de procesos en donde está contenido el direccionamiento estratégico que debe tener una empresa para poder adaptarse a dichos fundamentos, además muestra la metodología que se va a seguir para diseñar los procesos de la empresa Sic Contact Center.
- En el capítulo III, se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa Sic Contact Center, su direccionamiento estratégico y su estructura organizacional la cual es el punto de partida para el diseño de sus procesos.
- El Capítulo IV, identifica los macroprocesos de la empresa Sic Contact Center, definiendo sus interrelaciones y estableciendo sus procesos clave.
- Una vez identificados los macroprocesos de la empresa Sic Contact Center, el capítulo V identifica y propone mejoras a dichos macroprocesos a través de la

elaboración del manual de Procesos de la empresa, mejoras que se hacen evidentes en la etapa de diseño de los mismos y,

- Finalmente el capítulo VI, presenta los resultados del estudio realizado mediante conclusiones y recomendaciones.

## PRESENTACIÓN

La metodología de gestión de procesos permite diseñar el mapa de procesos de la empresa Sic Contact Center e identificar los procesos clave, en función preferentemente de su impacto sobre los resultados de la organización en términos de: satisfacción de los clientes, satisfacción del personal, de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todas las personas que participan en los mismos.

Esta metodología aporta una forma estructurada a:

- Identificar los destinatarios del proceso,
- Conocer sus expectativas,
- Definir el nivel de calidad del servicio que se desea prestar,
- Coordinar las actividades de las diferentes unidades funcionales que intervienen en el proceso,
- Eliminar las actuaciones innecesarias o erróneas que no aporten ningún valor añadido al servicio y,
- Definir una estructura de indicadores que permita verificar la <sup>1</sup>eficacia y <sup>2</sup>eficiencia conseguidas y detectar las oportunidades de mejora.

Se pone entonces a consideración este proyecto que busca llevar a la práctica la metodología de diseño de procesos, aplicándolo a la empresa de servicios Sic Contact Center para atacar el problema de la baja productividad en su servicio de “Recuperación de cartera morosa”

---

<sup>1</sup> Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

<sup>2</sup> Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

## CAPITULO I

### 1. INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. INTRODUCCIÓN

##### 1.1.1. ANTECEDENTES DE SIC CONTACT CENTER

Dentro de la entidad financiera Unibanco, en 1996 se creó un departamento cuyo principal objetivo era realizar la cobranza a clientes cuyos créditos estuvieran en mora.

En el año de 1997, este departamento se independiza y se crea la primera empresa de cobranzas, bajo el nombre de Bricofer S.A., pero este nombre duraría solo hasta el 26 noviembre del mismo año, cuando se cambia la razón social de la empresa y nace finalmente la empresa Sic Contact Center S.A.

Debido a sus orígenes y los servicios que presta, Sic Contact Center es una empresa financiera, al igual que los bancos, ya que gestiona parte de un proceso importante de los mismos, como es la cobranza de cartera vencida.

##### 1.1.2. COBERTURA

Sic Contact Center tiene cobertura en las principales ciudades del país sus agencias están ubicadas en: Quito (Matriz), Riobamba, Ambato, Latacunga, Cuenca, Ibarra, Loja, Sto. Domingo, Chone, Quevedo, Manta, Portoviejo, Babahoyo, La Libertad, Guayaquil, Machala y Milagro.

##### 1.1.3. SERVICIOS.

La compañía Sic Contact Center, ofrece los siguientes servicios:

- Recuperación de Cartera morosa (Cobranza)
- Courier a Nivel Nacional,
- Autorizaciones Crediticias y,
- Verificaciones de Clientes

Sin embargo el producto líder que genera el **78% de ingresos de la compañía es la Recuperación de Cartera morosa (Cobranza)**, utilizando como medios para entregar este servicio:

- El teléfono,
- Visitas Domiciliarias.
- Fax, e-mail,
- Cartas y mensajería automatizada.

Además, las formas de cobranza que utiliza Sic Contact Center son:

- Cobro total,
- Renegociaciones,
- Liquidaciones,
- Daciones en pago y,
- Recojos.

#### 1.1.4. CLIENTES

Los clientes de Sic Contact Center a los cuales se acostumbra llamar Cedentes precisamente porque son ellos quienes ceden a la empresa su cartera de clientes para ser gestionada entre otros son: Unibanco, Produbanco, Banco Internacional, Banco Bolivariano, Grunental, Almacenes Japón, Orve Hogar, Artefacta, Marcimex.

Los Cedentes más importantes de la empresa Sic Contact Center son Unibanco y el Produbanco ya que estos, le entregan la mayor cartera morosa a compañía, esto se refleja en el ejemplo de las tablas Nro. 1 y 2 indicadas a continuación:

**Tabla No 1:** Volumen de cartera morosa Unibanco

PRODUCTO	DÍAS DE MORA	OPERACIONES	EFFECTIVO A RECUPERAR
UNIBANCO	1 a 5	63133	3221640,04
	5 a 15	9812	662835,66
	15 a 30	10603	663838,88
	31 a 60	4842	283164,09
	61 a 90	1946	96651,8
	91 a 180	619	30263,05
	mayor a 181	68	4525,86
TOTAL		91023	4962919,38

**Tomado de:** Informe de Directorio de Sic Contact Center, mayo 2006.

**Tabla No 2:** Volumen de cartera morosa de Produbanco

PRODUCTO	DÍAS DE MORA	OPERACIONES	EFFECTIVO A RECUPERAR
PRODUBANCO	16 - 30	2.491	2.038.029,46
	31 - 60	1.140	990.628,24
	61 - 90	558	80.418,88
	91 - 120	356	67.466,94
	121 - 180	83	42.203,24
	mayor a 181	60,00	2.182,68
TOTAL		4.688	3.220.929,44

**Tomado de:** Informe de Directorio de Sic Contact Center, mayo 2006

### 1.1.5. PROVEEDORES

Los principales recursos tecnológicos que utiliza la compañía Sic Contact Center para prestar sus servicios son las Comunicaciones y Telecomunicaciones, de allí que sus principales proveedores son: Andinatel, Pacifictel, Alegro PCS, Movistar, Porta, Telconet, Empresa “La Competencia” y Empresa “Contacto Lógico” (Estas ultimas proveedores de la Centrales Telefónicas).

### 1.1.6. COMPETENCIA

Existen aproximadamente: 20 empresas de cobranzas, 10 empresas de courier y 10 de Telemarketing, que son competencia directa para Sic Contact Center, a continuación nombraremos las que representan una competencia importante para la misma en la prestación de servicios de cobranza:

La empresa “**RECSA**” (La Recuperadora S.A.) que pertenece al Holding “La Recaudadora de Chile”, grupo que ha prestado servicios de cobranza al mercado financiero y de servicios a nivel de Latinoamérica.

La empresa “**COLEGA SCIN**” cuya matriz esta en la ciudad de Quito la cual presta servicios de Recuperación de Cartera, Cobranzas Prejudiciales y Legales y La empresa “**RECAPT**” que opera en la ciudad de Quito, la cual entrega servicios de Cobranza Preventiva, Prejudicial y Judicial.

En general, la competencia ofrece servicios añadidos como: Calificación de Cartera, Reportes Automatizados, Reportes en línea (Web Site) y Actualización de Información además, la competencia suele aplicar una estrategia de precios,

estrategia que podría fracasar si la misma no consigue el volumen necesario para sus operaciones ya que la recuperación de cartera necesita de volumen para representar ganancias.

Sic Contact Center por su parte cuentan con un volumen grande de cartera debido a que su principal cliente es el Unibanco con el cual tiene vinculación directa y estratégica.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El servicio de “Recuperación de cartera morosa” (cobranza) de Sic Contact Center experimentó en el último año un gran crecimiento, obligado a la empresa a crecer en infraestructura y operatividad con el fin de poder cubrir la demanda del servicio.

Sin embargo la compañía empezó a incumplir con los objetivos de producción entregados por los cedentes y a pesar de que la empresa ha invertido en tecnología y Recursos Humanos no ha podido superar este problema.

Para detectar las causas que están provocando este problema se utiliza la metodología de Van Dallen, Deobold B, “Manual de Técnicas de Investigación” explicada a continuación:

### **1.2.1. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DEL PROBLEMA<sup>3</sup>**

La metodología de Van Dallen, Deobold B, plantea los siguientes pasos para realizar el análisis del problema en estudio:

- Reunir hechos que pudieran relacionarse con el problema
- Definir mediante la observación si los hechos hallados son importantes
- Identificar posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
- Proponer diversas explicaciones, hipótesis de la causa de la dificultad
- Cerciorarse mediante la observación y el análisis si ellas son importantes para el problema.
- Encontrar entre las explicaciones aquellas relaciones que permitan adquirir una visión más profunda de la solución del problema

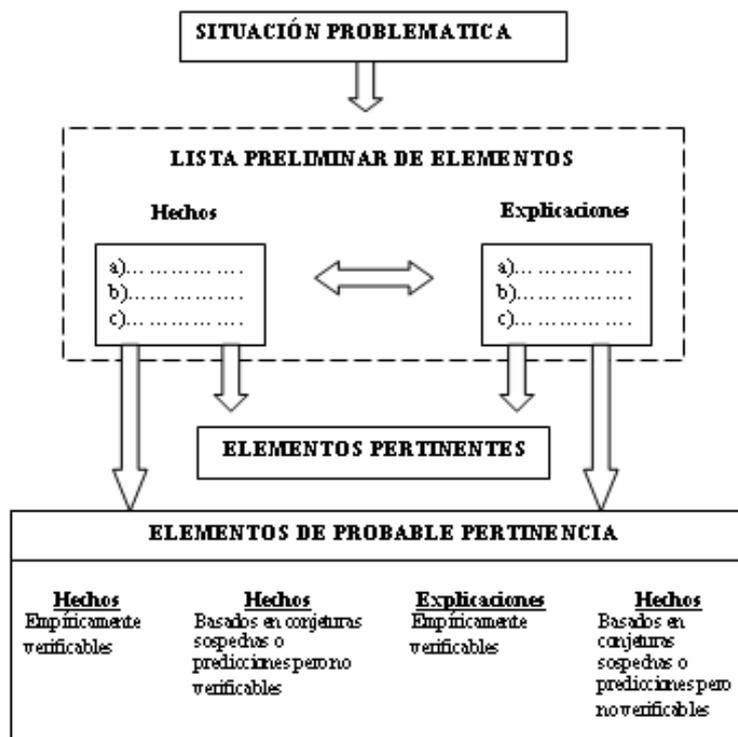
---

<sup>3</sup> Van Dallen, Deobold B, Manual de Técnicas de Investigación Educativa 1978, segunda edición.

- Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones
- Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos indicados

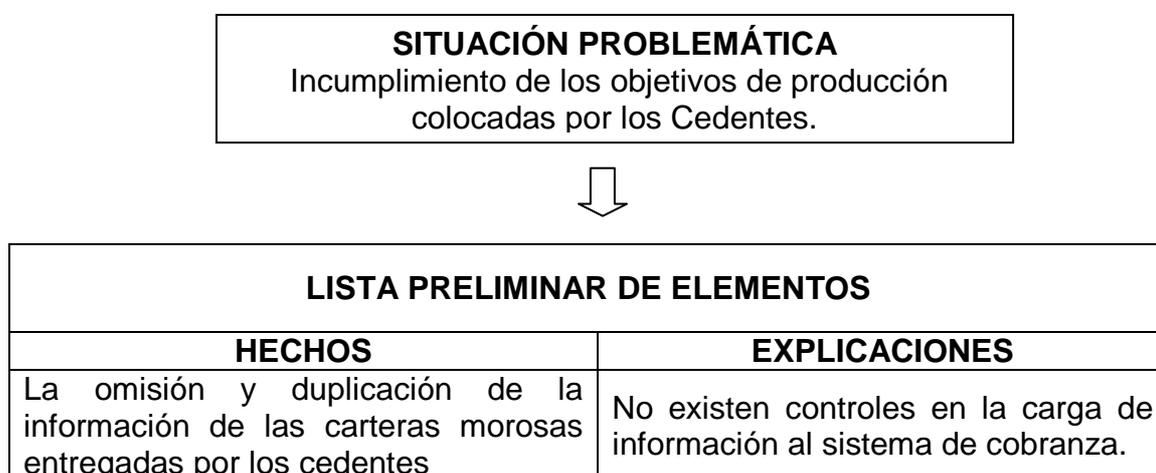
Este análisis esquemático del problema se ilustra en la figura No. 1.

**Figura No 1:** Análisis Esquemático del problema



**Tomado de:** Van Dallen, Deobold B, Manual de Técnicas de Investigación Educativa, Pág. 45, segunda edición.

Este esquema analítico permite eliminar ideas o hechos poco significativos, permitiendo identificar los hechos y explicaciones que contribuyan a formular el problema de investigación. Se aplica entonces esta metodología para el problema de la empresa Sic Contact Center.



El Cedente envía la información de manera desordenada y sin formatos.	Esto se da debido a que no existen métodos y políticas identificadas de cómo el cedente debe enviar la información, la misma es siempre enviada de forma distinta.
Desconocimiento de planes y estrategias entre las áreas de Sic Contact Center.	Planes, estrategias y objetivos de producción mensuales y diarios son definidos individualmente.
Las estrategias y objetivos de producción no están documentadas ni difundidas formalmente	No existe una comunicación efectiva entre las áreas.
No se toman en cuenta resultados anteriores para la creación de nuevas estrategias.	No se registran resultados de producción anteriores para el uso posterior.
Perdida de personal capacitado por alta rotación del personal	Personal desmotivado por salarios bajos y horarios de trabajo extendidos.  Personal con métodos autocráticos para supervisar.
En el mercado laboral no existe personal capacitado para atención de Call Center	El negocio de Call Center, especialmente en el servicio de cobranzas, es nuevo en el mercado ecuatoriano.
No se supervisa y controla que la información entregada por los cedentes se haya realizado de forma correcta.	No están bien definidas las responsabilidades del personal sobre sus funciones y actividades tendientes a crear el servicio.
Los indicadores que miden la producción son complicados y difíciles de entender	Los indicadores, son netamente de tipo financiero debido a la naturaleza de los Cedentes, no existen indicadores que midan directamente la recuperación de cartera morosa.
Software de Cobranzas con errores de programación en el sistema de cobranzas.	Esto se debe a que el sistema de cobranzas Intergest, fue programado por personal que laboraba en la empresa, la cual ya no está en la misma y el personal nuevo no comprende su programación.
Hardware de Comunicaciones dependientes de Unibanco, retrasan la distribución de la cartera de cobranzas a los gestores de cobranza.	Debido a que Sic Contact Center se creó como un departamento del Unibanco, no se ha podido romper aun la dependencia tecnológica, por ser muy costosa.



**ELEMENTOS NO PERTINENTES**

- Perdida de personal capacitado por alta rotación del personal.
- En el mercado laboral no existe personal capacitado para atención de Call Center.
- Software de Cobranzas con errores de programación en el sistema de cobranzas.
- Hardware de Comunicaciones dependientes de Unibanco, retrasan la distribución de la cartera de cobranzas a los gestores de cobranza.



<b>ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA</b>	
<b>HECHOS</b>	<b>EXPLICACIONES</b>
La omisión y duplicación de la información de las carteras morosas entregadas por los cedentes	No existen controles en la carga de información al sistema de cobranza.
El Cedente envía la información de manera desordenada y sin formatos.	Esto se da debido a que no existen métodos, y políticas identificadas de cómo el cedente debe enviar la información, la misma es siempre enviada de forma distinta.
Desconocimiento de planes y estrategias entre las áreas de Sic Contact Center.	Los planes, estrategias y objetivos de producción mensuales y diarios son definidos individualmente.
Las estrategias y objetivos de producción no están documentadas ni difundidas formalmente	No existe una comunicación efectiva entre las áreas.
No se toman en cuenta resultados anteriores para la creación de nuevas estrategias.	No se registran resultados de producción anteriores para el uso posterior.
No se supervisa y controla que la información entregada por los cedentes se haya realizado de forma correcta.	No están bien definidas las responsabilidades del personal sobre sus funciones y actividades tendientes a crear el servicio.
Los indicadores que miden la producción son complicados y difíciles de entender	Los indicadores, son netamente de tipo financiero debido a la naturaleza de los cedentes, no existen indicadores que midan directamente la recuperación de cartera morosa.



### **ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Incumplimiento de los objetivos de producción colocadas por los Cedentes por

omisión y duplicación de la información de las carteras morosas entregadas por los cedentes.

### 1.2.2. HIPOTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
Incumplimiento de objetivos de Producción	Presentar una propuesta que mejoraría la producción del servicio de Recuperación de Cartera Morosa de la compañía Sic Contact Center, a través de Diagramar sus macroprocesos y diseñar el proceso de "Carga de Cartera", el cual tiene que ver con el control de la información de cartera entregada por nuestros cedentes (principal materia prima para entregar el servicio).	La compañía no tiene identificados sus macroprocesos.  Mediante esta identificación la compañía puede identificar las oportunidades de cambio y mejora de los mismos.
Las actividades necesarias para la realización del servicio están siendo realizadas, cada vez de forma distinta de acuerdo a conocimientos individuales y experiencia propia de las Jefaturas sin mantener una directriz o modelo formal.	Identificar las actividades que realiza la compañía, tendientes a estructurar el diagnóstico y las bases para identificar sus macroprocesos.	La empresa al no contar con macroprocesos, emite órdenes verbales y escritas para cumplir con las actividades necesarias para entregar el servicio.
Desconocimiento de planes y estrategias entre las áreas de Sic Contact Center, las cuales no tiene claro el concepto de clientes tanto internos como externos y de las	Definir e identificar las interrelaciones de los macroprocesos de la compañía.	El no tener definidas las interrelaciones de los procesos, genera duplicación y contradicción de planes y estrategias de trabajo entre áreas.

<p>actividades necesarias en cada proceso para la realización del servicio de cobranzas.</p>		
<p>Al ingresar al sistema de cobranzas la información de las carteras morosas entregadas por los cedentes, se duplica y se pierde.</p>	<p>Diseñar el proceso "Carga de Cartera" el cual es clave.</p>	<p>No se ha realizado hasta el momento un levantamiento y diseño del proceso encargado de procesar la información, el cual en este momento presenta los problemas descritos anteriormente.</p>
<p>No se supervisa y controla que la información entregada por los cedentes se haya ingresado de forma correcta.</p>	<p>Entregar mejoras al proceso "Carga de Cartera"</p>	<p>Proponer una mejora de uno de los más importantes macroprocesos claves de la organización que tiene que ver con el tratamiento de información (materia prima para generar el servicio), establecerá evidencias documentadas que proporcionen un alto grado de confianza en que un proceso determinado producirá de manera constante el producto esperado.</p>

Finalmente los problema descritos anteriormente, a corto plazo podrían ocasionar una disminución drástica de la cartera de cobranza entregada por nuestros principales Cedentes (Unibanco y Produbanco), ya que los mismos, ocasionalmente entregan pequeñas cantidades de su cartera a la competencia, para probar sus servicios; esto debido a que los mismos empezaron a perder

clientes por nuestra mala gestión; lo que finalmente podría desembocar en la pérdida definitiva de nuestros Cedentes.

Entonces el punto de partida es controlar la información de la cartera morosa que ingresa en el sistema de cobranzas ya que esta es nuestra principal materia prima (Información clave para el inicio del Proceso) sin la cual no podemos realizar una efectiva gestión de cobranza, ni alcanzar los objetivos de producción.

Se inicia entonces identificando los macroprocesos de Sic Contact Center, definiendo sus interrelaciones, estableciendo los procesos clave para luego diseñar y controlar el proceso “Carga de Cartera”, el cual es el proceso con el cual se ingresa la información al sistema de cobranzas y que según el análisis anterior en este momento está generando el mayor problema al no permitir a la empresa alcanzar los resultados deseados.

Se originan entonces los siguientes planeamientos:

### **1.2.3. FORMULACIÓN**

- ¿Cómo se desarrollan en la actualidad los macroprocesos en Sic Contact Center?
- ¿La identificación de los macroprocesos, qué beneficios entregaría a la organización?
- ¿El diseñar y empezar a controlar el proceso Clave “Carga de Cartera”, como mejorara la calidad del servicio?

### **1.2.4. SISTEMATIZACIÓN**

- ¿Cómo es la estructura operativa de Sic Contact Center en la actualidad?
- ¿Se ha identificado las actividades y tareas que incrementan positivamente el desarrollo del “Procesos clave Carga de Cartera”?
- ¿Con qué nivel tecnológico, métodos y procedimientos formales cuenta Sic Contact Center para realizar la cobranza de cartera morosa?.
- ¿Se han implementado acciones para incrementar el valor agregado del Proceso clave “Carga de Cartera”?
- ¿Se han definido objetivos organizacionales y además los medios y estrategias necesarias para alcanzarlos?

- ¿Es posible hacer eficiente el Procesos clave “Carga de Cartera”, minimizando así los recursos empleados?.

## CAPITULO II

### 2. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

#### 2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

##### 2.1.1. MISIÓN

La misión es el conjunto de creencias sólidas que sirven de premisas a todas las políticas y acciones de la organización, constituyen al mismo tiempo la expresión sincera y sentida de los deseos íntimos que las personas buscan en su trabajo. Esta es impulsada desde la alta dirección y tienen como función la adaptación del grupo al entorno externo y la integración de sus procesos internos para su adecuación y supervivencia. Por eso la declaración de la Misión es la primera etapa indispensable para lograr la excelencia gerencial y empresarial. “Es necesario que tanto el personal de la organización como los socios estratégicos entiendan, conozcan y compartan la Misión pensando, sintiendo y actuando en todos los niveles bajo el espíritu de la misma, esto facilita un funcionamiento coherente y exitoso tal como una organización de clase mundial”<sup>4</sup>.

La misión debe contener los siguientes componentes:

- **Negocio:** Indica a que se dedica la empresa, giro del negocio, para qué existe la organización y cuáles son sus metas.
- **Principios organizacionales:** Representa la filosofía de la organización y en lo que cree.
- **Valores:** Cuales son los valores morales y cómo son las políticas y prácticas de conducta del recurso humano.
- **Cliente:** Usuario de los productos y servicios.
- **Productos y servicios:** Lo que oferta la organización.
- **Ventaja competitiva:** La diferencia que la hace superior frente a la competencia

---

<sup>4</sup> Malevski Yoram - Rozotto Alejandro, “Terremoto Empresarial”, Pág.24. 3era Edición.

- **Ámbito de acción:** Mercados en los cuales incursiona con sus productos y servicios.

### 2.1.2. VISIÓN

La Visión se considera como una imagen acerca del futuro de una organización a donde esta desea llegar, esta debe inspirar, motivar, retar, pero a la vez ser realista ya que una Visión poco ambiciosa es fácilmente alcanzable y no logra motivar a la organización en su conjunto una vez que las metas se han alcanzado rápidamente, la empresa se queda sin sentido de dirección, por el contrario una Visión demasiado ambiciosa resulta desmotivadora por ser inalcanzable.

“Una Visión siempre debe llevar a la organización hacia una mejor condición de la que tiene en la actualidad; mientras más precisa sea la Visión en términos cuantitativos más fácilmente será entendida, comprendida y aceptada por todos los miembros de la misma favoreciendo su cumplimiento”<sup>5</sup>. Para el enunciado de la Visión se consideran algunos de los componentes que intervienen en la Misión como son:

- **Ámbito de acción.**
- **Valores.**
- **Principios organizacionales**
- **Negocio.**

Y se adicionan dos nuevos que son los siguientes:

- **Horizonte de tiempo:** Tiempo en el que se desea hacer realidad la visión.
- **Posicionamiento en el mercado:** Posición en la que se desea ubicar la empresa respecto de la competencia, una vez transcurrido el horizonte de tiempo.

### 2.1.3. VALORES

Los valores constituyen el conjunto de creencias que son parte de la cultura organizacional de una empresa, las cuales tiene como fin el garantizar la

---

<sup>5</sup> Malevski Yoram - Rozotto Alejandro, “Terremoto Empresarial” , pag.24

realización de sus operaciones de una manera ética y responsable con su entorno y asegurar que los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas.

#### **2.1.4. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES<sup>6</sup>**

Los objetivos Organizacionales definen prioridades en relación a los grupos de interés de la compañía, establecen qué se tiene que alcanzar, cuándo los resultados deben lograrse y que características se deben cumplir. Algunas de las características más importantes que deben tener los objetivos se describen a continuación:

**Conveniente:** El logro del objetivo debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa, además debe guiar a la misma en la dirección que ellos identifican. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito de la organización no es productivo y uno que se opone a la misma es peligroso.

**Mesurable a través del tiempo:** Hasta donde sea posible, los objetivos deben establecerse, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuando. La planeación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados, no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costos, índice, porcentaje, tasa o en pasos específicos a seguirse.

**Factible:** Los directivos no deben establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que estos deben ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. Se debe considerar: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos sociales, políticos y técnicos del medio ambiente.

Además, debe tomarse en cuenta factores internos como:

- Capacidades,

---

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos25/estrategias/estrategias.shtml>. (Marzo 2006)

- Directivas,
- Fuerzas que motivan o desaniman a empleados,
- Capital disponible y
- Habilidades de innovación técnica.

**Aceptable:** Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aceptado ni asimilado. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa está de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro.

**Flexibles:** Un objetivo cuando surgen contingencias inesperadas deben ser posible de modificar, aunque no debería ser inestable sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

**Motivador:** En términos generales los objetivos fuera de alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados fácilmente. En la mayoría de las empresas los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible.

**Comprensible:** Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando como están formulados los objetivos, los directores que los fijaron, deben asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados en sus logros.

**Obligatorio:** Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debe existir una obligación para hacer lo necesario y razonable con el fin de lograrlos.

**Participativo:** Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables de logros de objetivos puedan participar en el establecimiento de los mismos.

**Complementarios.** Los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos de la organización y con sus diferentes áreas además, se debe examinar que sean consistentes con los objetivos de la alta dirección y satisfagan a los mismos.

Existen áreas claves donde es fundamental el formular los objetivos de una organización y estas son<sup>7</sup>:

- **Posición en el mercado:** Es la posición donde quiere estar con relación a sus competidores.
- **Innovación:** El compromiso en el desarrollo de nuevos métodos de operación.
- **Productividad:** Niveles de producción que deben alcanzarse.
- **Recursos físicos y financieros:** Fijar objetivos para el uso, la adquisición y el mantenimiento del capital y de los recursos monetarios.
- **Ganancias:** La ganancia que la empresa quiere generar.
- **Desempeño global y desarrollo:** Especificaciones de las tasas y los niveles de productividad y de crecimiento global.
- **Responsabilidad pública:** Son las responsabilidades de la empresa con sus clientes y con la sociedad, medida en la cual la empresa intenta comprometerse con esas responsabilidades.

## 2.2. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos nace como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial y se desarrollo rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y a una base pequeña de clientes, pero no se actualizó para mantener el ritmo del avance empresarial. Mientras la organización crecía la responsabilidad de los procesos se dividía entre muchos departamentos empezando a desarrollarse grupos de burocracia que cada vez se hacia más numerosos y fuertes de manera que nadie podía auditar los procesos de la empresa para asegurar de que se realizaban correctamente.

Esto trajo como consecuencia que los procesos se hicieran ineficaces, obsoletos, excesivamente complicados, cargados de burocracia, de trabajo intensivo y demandaban exceso de tiempo.

La gestión de procesos tanto tecnológicos como administrativos, constituyen un nuevo enfoque de la coordinación y planificación en el seno de la Organización.

---

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos25/estrategias/estrategias.shtml>. (Marzo 2006)

El proceso se inscribe en el tiempo, por tanto la gestión de los procesos permite afrontar el futuro sobre una base sólida<sup>8</sup>.

Entre las utilidades que se obtienen al centrar la gestión de la organización en sus procesos se puede mencionar que<sup>9</sup>.

- Permite a la organización centrarse en el cliente
- Permite a la compañía predecir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.
- Previene posibles errores
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

## **2.3. LOS PROCESOS Y SUS ELEMENTOS**

Un proceso está formado de los siguientes elementos:

### **2.3.1. ENTRADAS**

Son los insumos que ingresan al proceso los cuales deben responder al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).

### **2.3.2. RECURSOS Y ESTRUCTURAS**

Son los recursos necesarios para transformar el insumo de la entrada en un producto.

### **2.3.3. PRODUCTO**

Es el resultado de un proceso.

### **2.3.4. SALIDAS**

Son los productos que representa algo de valor para el cliente interno o externo.

---

<sup>8</sup> Lorino, Philippe. El control de gestión estratégico. Alfaomega Grupo Editor. Bogotá.1996. p. 37

<sup>9</sup> HARINGTON, James. Mejoramiento de Procesos de la Empresa. p.18.

### 2.3.5. CONTROLES

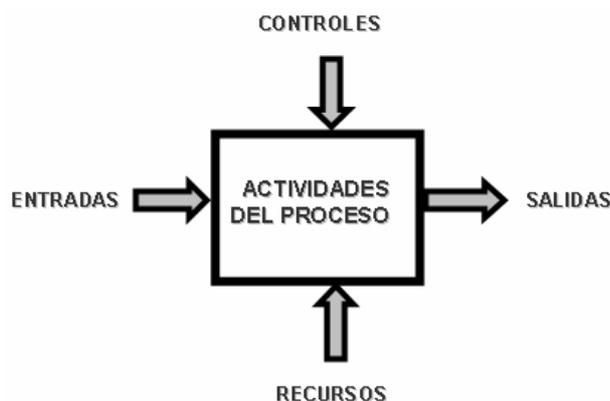
Es lo que mide el funcionamiento de un proceso.

### 2.3.6. LÍMITES

Son las condiciones de frontera y conexiones con otros procesos.

A continuación se representan gráficamente todos elementos de un proceso en la figura Nro.2, el cual gestiona la calidad por departamentos.

**Figura No 2:** Componentes de un proceso



## 2.4. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Se puede clasificar a los procesos de acuerdo a dos parámetros; por su complejidad y por su nivel de responsabilidad esto se explica a continuación:

### 2.4.1. POR SU COMPLEJIDAD

#### 2.4.1.1. Macroprocesos

Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.

#### 2.4.1.2. Procesos

Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

#### 2.4.1.3. Subprocesos

Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

## **2.4.2. DE ACUERDO AL NIVEL DE RESPONSABILIDAD**

### **2.4.2.1. Procesos Gobernantes o de dirección**

Se denomina a los procesos gerenciales de planificación y control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de:

- Planificación Financiera
- Desdoblamiento de la estrategia

### **2.4.2.2. Procesos operativos, de producción o institucionales**

Sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, ejemplo:

- Desarrollo de productos
- Servicio al cliente
- Formación profesional

### **2.4.2.3. Procesos de Apoyo (staff), habilitantes o de la empresa**

Tiene como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos:

- Administrativo
- Financiero
- De gestión de recursos humanos

## **2.5. DISEÑO DE PROCESOS**

El diseño de procesos es una metodología en la cual se reconocen las tareas/ actividades que permiten cumplir un objetivo organizacional, además de su impacto dentro de la consecución de metas propuestas por la compañía (Valor agregado).

En la figura No. 3 se indica las fases a realizarse para el diseño de procesos.

**Figura No 3:** Metodología de Diseño de procesos



**Autor:** Ingeniero Freddy Arévalo MBA, profesor de la Universidad Católica del Ecuador

Cada una de estas fases se explican a continuación:

### 2.5.1. MAPA DE PROCESOS

Es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados, el mismo impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Este mapa entrega la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización y nos ayuda a distinguir entre procesos operativos, gobernantes y de apoyo, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los cuales se va a actuar<sup>10</sup>.

El mapa de procesos es útil para:

- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente
- Analizar los pasos del proceso para reducir el ciclo de tiempo o aumentar la calidad.
- Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento.
- Orientar a nuevos empleados
- Desarrollar formas alternas de realizar el trabajo en momentos críticos
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados

<sup>10</sup> Hernando Mariño, "Gerencia de Procesos", ALFAOMEGA, Colombia 2001.

Para levantar el Mapa de procesos se seguirá los siguientes pasos<sup>11</sup>:

- Identificar el producto o servicio del que se va a levantar el mapa de procesos
- Identificar las actividades de cada una de las áreas de la organización
- Describir las actividades específicas de cada área
- Agrupar las actividades específicas de cada área por afinidad
- Identificar procesos y macroprocesos y,
- Estructurar Mapa de Procesos

Además para representar el mapa de procesos se utilizará la Definición de la integración para la modelación de las funciones (IDEF-0), que es una técnica sencilla pero poderosa, ampliamente usada en la industria durante la etapa de análisis en la mejora de procesos. Este modelo consiste en una serie de diagramas jerárquicos junto con textos y referencias cruzadas que se representan mediante unos rectángulos y una serie de flechas.

La descripción de cada proceso es considerado como la combinación de cinco componentes básicos que son:

- Procesos o actividades
- Entradas (inputs)
- Controles
- Mecanismos o recursos para la realización de tareas
- Salidas (outputs) o resultados conseguidos en el proceso (que podrán ser a su vez entradas, mecanismos o controles de otros procesos).

La metodología IDEF-0, puede ser representada por diversos paquetes informáticos, tal es el caso del software BPwin, el cual es una potente herramienta de modelado que sirve para analizar, documentar y mejorar los procesos.

Con un modelo en BPwin se puede documentar fácilmente factores como: qué actividades se necesitan, cómo llevarlas a cabo y qué recursos emplear.

---

<sup>11</sup> Hernando Mariño, "Gerencia de Procesos", ALFAOMEGA, Colombia 2001.

## **2.5.2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Para realizar el levantamiento de información tendiente a estructurar los procesos, se emplean técnicas de manera integrada; la definición de algunas de estas se presentan a continuación<sup>12</sup>:

### **2.5.2.1. Observación**

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

### **2.5.2.2. Observación científica**

Consiste en observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación.

### **2.5.2.3. Observación no participante**

Se caracteriza por una integración externa y parcial del investigador al fenómeno que estudia. El investigador se transforma en un espectador de la situación que observa, sin llegar a convertirse en un verdadero actor de la situación.

### **2.5.2.4. Observación participante**

Es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado. Obviamente, la gran mayoría de las observaciones son no participantes.

### **2.5.2.5. Entrevistas**

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista constituye una técnica

---

<sup>12</sup> LEIVA, Zea Francisco, "Investigación Científica", Edición IV, Quito-Ecuador.

indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

#### **2.5.2.6. Entrevista estandarizada**

Es un interrogatorio en el cual las preguntas se plantean en el mismo orden y se formulan con las mismas palabras a cada uno de los entrevistados.

#### **2.5.2.7. Entrevista no estandarizada**

Es una conversación abierta entre el investigador e entrevistado, dedicada a obtener información sobre temas que no se encuentran estandarizados.

#### **2.5.2.8. Análisis**

El análisis es un estudio minucioso, es la separación de las partes de un todo (entero o conjunto íntegro), a fin de estudiarlas por separado; así como examinar las relaciones, interrelaciones y articulaciones entre sí y con el todo. El análisis implica ir de lo concreto a lo abstracto.

### **2.5.3. DISEÑO DE PROCESOS**

Para realizar el diseño de los procesos se van a seguir los siguientes pasos:

#### **2.5.3.1. Caracterización de los procesos**

La caracterización es el primer análisis que se le realiza a un proceso con el fin de identificar los siguientes parámetros:

- a) Nombre y código del proceso
- b) Responsable del proceso
- c) Límites del proceso
- d) Objetivo del proceso
- e) Proveedores del proceso
- f) Entradas del procesos
- g) Salidas del proceso
- h) Clientes del proceso
- i) Controles y Recursos del proceso
- j) Indicadores

k) Registros del proceso

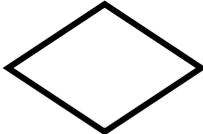
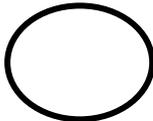
### 2.5.3.2. Diagramación de Procesos a nivel de actividades

Los diagramas son de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa, a continuación se describen dos formas con las que podemos diagramar los procesos.

**a) Diagrama de flujo**, se definen como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas o palabras simples, demostrando las actividades y secuencia del proceso<sup>13</sup>.

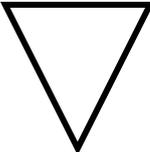
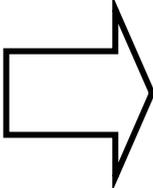
Los símbolos que se utilizan en los diagramas de flujo están estandarizados por la norma ANSI ( American National Standards Institute) y los más utilizados se presentan en la tabla No. 3.

**Tabla No 3** : Símbolos de representación para los diagramas de flujo<sup>14</sup>

SIGNIFICADO	SÍMBOLO
<p><b>Operación (Rectángulo):</b> Se utiliza este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem. Se usa para denotar cualquier clase de actividad y se debe incluir dentro del mismo una breve descripción de la actividad.</p>	
<p><b>Punto de decisión (Diamante):</b> Se coloca un diamante en cualquier punto del proceso en el cual se deba tomar una decisión. Las salidas del diamante se marcarán con las correspondientes opciones: SI – NO, VERDADERO – FALSO.</p>	
<p><b>Inspección (Círculo grande):</b> Se Utiliza un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad de la salida.</p>	

<sup>13</sup> Harrington James, "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa" , pag.96

<sup>14</sup> Harrington James, "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa" , pag.107, 108, 109, 110

<p>Típicamente esto involucra una inspección por alguien que no sea la persona que efectuó la actividad previa. Este círculo también puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.</p>	
<p><b>Documentación (Rectángulo con la parte inferior en forma de onda):</b> Se Utiliza este símbolo para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel (ejemplo informes escritos, cartas o impresiones de computados).</p>	
<p><b>Espera (Rectángulo obtuso):</b> Se utiliza este símbolo, algunas veces denominado bala, cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.</p>	
<p><b>Almacenamiento (Triángulo):</b> Se utiliza el triángulo cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada. Este símbolo se usa con mayor frecuencia para mostrar que el output se encuentra almacenado, esperando al cliente. El objetivo de un proceso de flujo continuo es eliminar todos los triángulos y rectángulos obtusos del diagrama de flujo correspondiente al proceso.</p>	
<p><b>Movimiento/Transporte (Flecha ancha):</b> Se Utiliza una flecha ancha para indicar el movimiento del output entre locaciones (por ejemplo, envió de partes al inventario, envió de una carta por correo).</p>	
<p><b>Dirección del Flujo (Flecha):</b> Se Utiliza una flecha para denotar la dirección y orden que corresponde a los pasos del procesos.</p>	

<p><b>Transmisión (Flecha quebrada):</b> Se Utiliza una flecha quebrada para identificar aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de información (por ejemplo transferencia electrónica de datos, fax, llamada telefónica).</p>	
<p><b>Conector (Círculo pequeño):</b> Se emplea un círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo. Con frecuencia, este símbolo se utiliza cuando no existe suficiente espacio para dibujar la totalidad del diagrama de flujo en un papel.</p>	
<p><b>Límites (Círculo alargado):</b> Se Utiliza círculo alargado para indicar el inicio y el fin de un proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o comienzo, termino o fin.</p>	

**Tomado de:** Harrington James, “Mejoramiento de los Procesos de la Empresa”

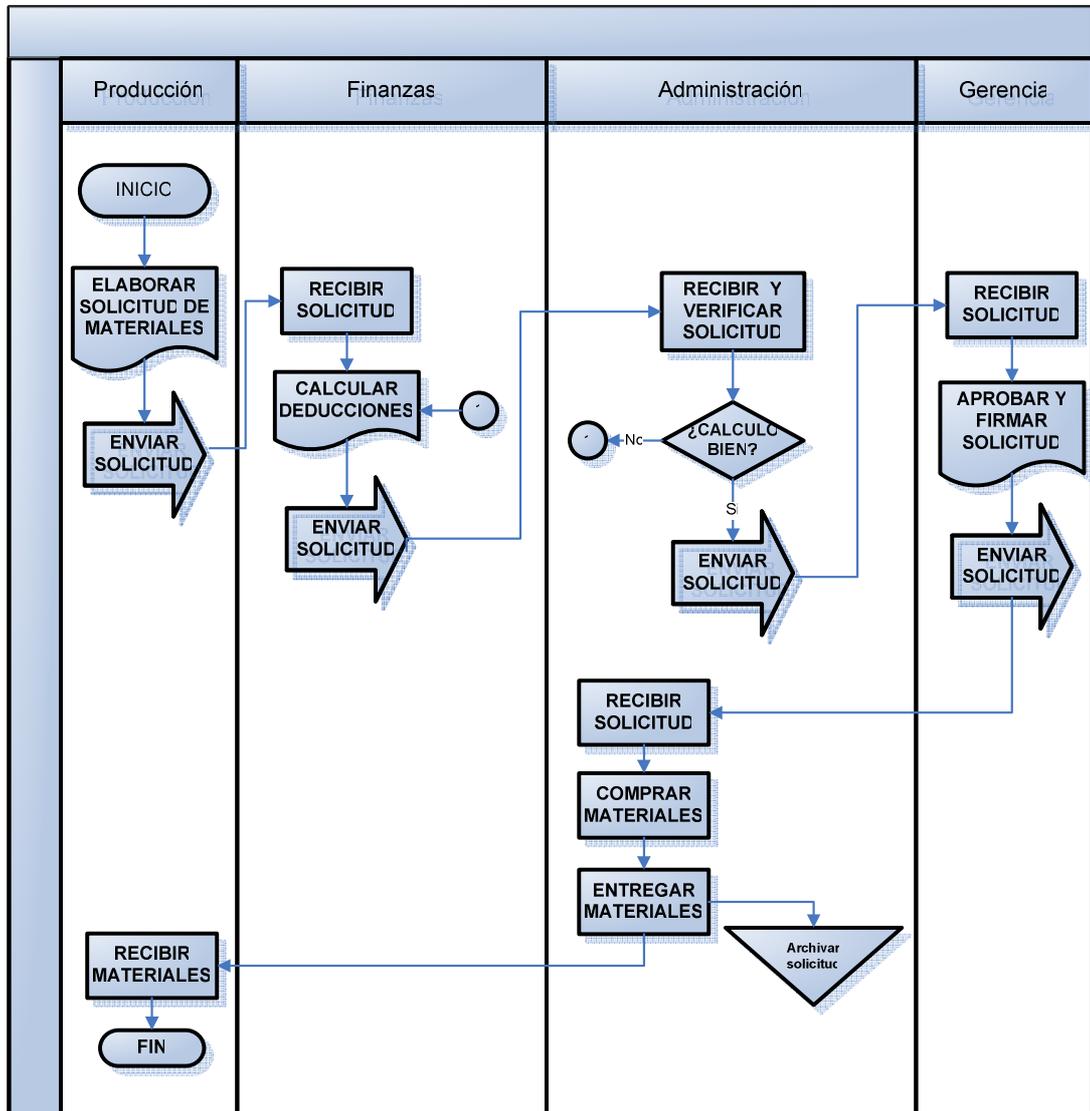
**b) Diagramas de flujo Funcional,** muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional que resulta ser especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema<sup>15</sup>.

Este diagrama puede utilizar símbolos de los diagramas de flujo estándares o de bloque.

Un diagrama de flujo funcional identifica como los procesos funcionales, verticalmente orientados afectan un proceso que influye horizontalmente a través de una organización. Un ejemplo de diagrama de flujo funcional se muestra en la figura No. 4.

<sup>15</sup> Harrington, James. Mejoramiento de Procesos de la Empresa.1993, pág.. 115

**Figura No 4:** Ejemplo de Diagrama de Flujo Funcional



### 2.5.3.3. Identificación de indicadores de los procesos<sup>16</sup>

Se colocan, indicadores en un proceso para especificar el método de evaluación y de revisión que adoptaremos para introducir mejoras en los procesos.

Los indicadores son formas de representación cuantitativas de las características de calidad o de desempeño y deben estar orientados hacia los resultados del negocio de forma que permitan direccionar las acciones de la organización; un indicador es un valor que se obtiene comparando dos datos, lógicamente relacionados, referentes al comportamiento de una actividad o proceso, dentro de un período de tiempo específico.

<sup>16</sup> Hernando Mariño, "Gerencia de Procesos", ALFAOMEGA, Colombia 2001.

**a) Clasificación de los Indicadores:** En general existen 2 tipos de indicadores los cuales se explican a continuación<sup>17</sup>:

➤ **Indicadores de Gestión:** Aplicados globalmente a un sistema de gestión, se pueden diseñar indicadores de gestión muy variados, dependiendo del desempeño que se quiere medir, los más utilizados son:

- **Indicador de Eficacia:** Un sistema de gestión es eficaz cuando los resultados son correctos en cantidad, oportunidad, coste y demás aspectos de la calidad especificados por el cliente.
- **Indicador de Eficiencia:** Un sistema de gestión es eficiente cuando se logran los resultados requeridos a través de una utilización óptima de los recursos.
- **Indicador de Productividad:** Es una medida de lo bien que se han utilizado los recursos disponibles para lograr los resultados requeridos por el cliente. Es una medida relativa.
- **Indicador de Rentabilidad:** Es una medida de la productividad de una empresa reduciendo todos los elementos a un factor común: dinero.

➤ **Indicadores Operacionales:** Aplicados a un proceso, subproceso o actividad, para que el proceso en todo momento cumpla con los requisitos del cliente es necesario:

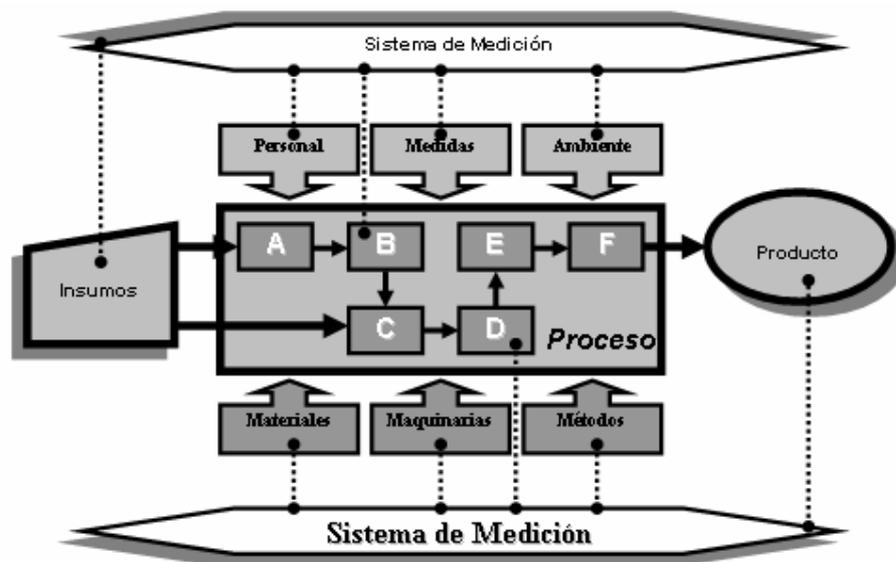
- Cuantificar las expectativas de los clientes
- Evaluar la necesidad de mediciones
- Medir el comportamiento actual del proceso
- Ajustar el proceso si hay discrepancias
- Medir periódicamente para asegurar control
- Una vez decidido el propósito de las mediciones se debe:

---

<sup>17</sup> Hernando Mariño, "Gerencia de Procesos", ALFAOMEGA, Colombia 2001.

- Ubicar los puntos de medición en el proceso (como indica la figura No. 5)
- Definir frecuencia y metodología
- Definir la exactitud y precisión requeridas
- Establecer las responsabilidades para su ejecución

**Figura No 5:** Puntos de Medición



**Tomado de:** Capacitación de Procesos dictado por la empresa Bureau Veritas para la empresa Sic Contact Center.

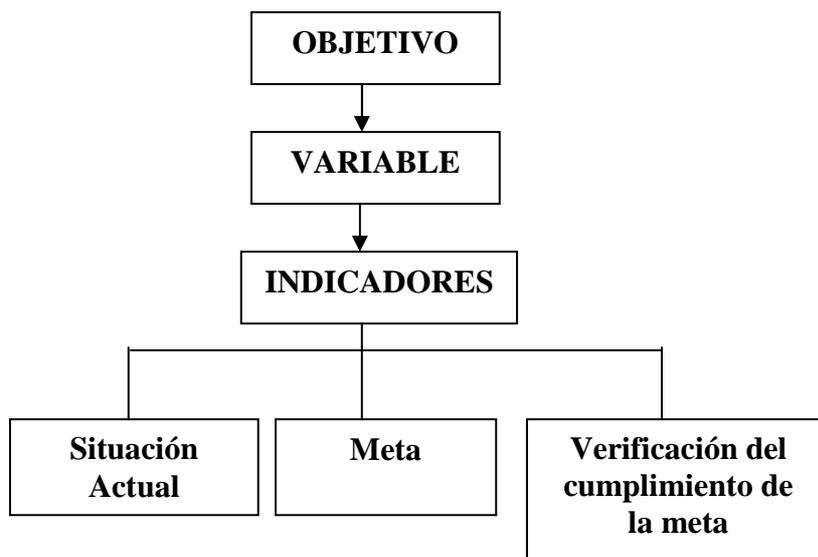
**b) Generación de un indicador<sup>18</sup>:** Para generar un indicador se debe considerar los siguientes elementos:

- **Objetivo:** En general pueden ser los objetivos que persigue la organización, como misión, visión o los objetivos específicos para cada proceso.
- **Variable:** Es un hecho o característica medible que varíe.
- **Indicadores:** Son subaspectos o subdimensiones de las variables

Estos elementos deben considerarse en el orden indicado en la figura Nro 6.

<sup>18</sup> Hernando Mariño, "Gerencia de Procesos", ALFAOMEGA, Colombia 2001.

**Figura No 6:** Elementos para generar un Indicador



**Tomado de:** Capacitación de Procesos dictado por la empresa Bureau Veritas para la empresa Sic Contact Center.

Para colocar metas al indicador se debe estudiar y analizar la situación actual del proceso, luego colocar metas a sus indicadores y en el transcurso de un periodo verificar el cumplimiento de las mismas.

Además las metas de un indicador pueden obtenerse de 3 tipos de fuentes:

- Por datos históricos
- Por normas
- Por Benchmarking

**c) Construcción de un indicador** <sup>19</sup>: Todo indicador establecido dentro de un proceso presenta los siguientes elementos, con los cuales debe ser construido:

- **Nombre del Indicador:** Identifica o define explícitamente qué es lo que se quiere medir, ejemplo: Rotación de personal
- **Descripción:** Es la cualidad del indicador, ejemplo: Relación porcentual de personal capacitado.

<sup>19</sup> Hernando Mariño, "Gerencia de Procesos", ALFAOMEGA, Colombia 2001.

- **Forma de cálculo:** Es la fórmula que establece las variables y operaciones que se deben realizar para el cálculo del indicador. ejemplo: Número de personas capacitadas / Total de personas.
- **Unidad de medida:** Son las expresiones de medida acordes a la definición del indicador, ejemplo: Porcentaje.
- **Frecuencia:** Indica cada que periodo de tiempo se calcula el indicador, ejemplo: Mensual.
- **Objetivo:** Es la meta que a la que debe llegar el indicador en el periodo de tiempo establecido.
- **Responsable de la medición:** Indica a la persona responsable de realizar la medición del indicador.

#### 2.5.3.4. Identificación de oportunidades de mejora

Del diseño de los procesos se logran identificar las primeras mejoras de los procesos, por lo cual para realizar una propuesta de mejoramiento se van a considerar dos aspectos importantes:

**a) La Priorización de los Procesos<sup>20</sup>:** Realizada mediante, la matriz de priorización que es una técnica que permite reducir la subjetividad de juicio sobre componentes que se desea priorizar, estos elementos pueden ser: productos, procesos, actividades, etc.

El procedimiento para su elaboración se ilustra en la Tabla Nro. 4 la cual se explica a continuación:

- La Matriz consta de columnas y filas que contienen el nombre de todos los procesos a analizar. Cada proceso de las filas se evalúan respecto a todos los procesos de las columnas, en la intersección de las filas y columnas con el mismo nombre del proceso quedan vacías y en el resto de las

---

<sup>20</sup> Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Teoría y Practica. Séptima Edición. Editorial Prentice Hall, México 1996.

intersecciones se coloca la ponderación de 0,5 puntos si la fila es menos importante que la columna, 1 punto si la fila y columna tienen igual importancia y 2 puntos si la fila es más importante que la columna, luego se obtiene la sumatoria y porcentajes de todas las filas. La importancia de los procesos se determina tomando en cuenta el orden descendente de los porcentajes.

**Tabla No. 4:** Matriz de Priorización

	Proceso 1	Proceso 2	Proceso 3	Proceso 4	Suma Total de la fila	% del total	Orden de Importancia
Proceso 1		0.5	1	0.5	1	33%	2
Proceso 2	1		1	2	4	40%	1
Proceso 3	0.5	2		0.5	2	20%	4
Proceso 4	2	1	0.5		3	30%	3
Suma Total de Filas					10		
1- Igual de Importante			0.5-Menos importante				
2.- Más importante							

**Tomado de:** Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica.

**b) Los Requerimientos de los clientes y Proveedores de los procesos:** Los cuales debe ser considerados por ser de suma importancia para cumplir con las expectativas de los mismos; se propone realizar este análisis utilizando el formato indicado en el Anexo 1, el cual contiene los parámetros para describir: el nombre del proveedor, el nombre del cliente, sus requerimientos, la importancia de los mismos y cual sería su satisfacción al cumplirlos.

**c) Herramientas básicas para identificar el mejoramiento de procesos:** Estas herramientas son métodos que generan un cambio positivo en lo que se refiere a efectividad, eficiencia y adaptabilidad, de los procesos y son<sup>21</sup>:

**d) Eliminación de la burocracia:** Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.

<sup>21</sup> Harrington James, "Mejoramiento de los procesos de la empresa", Cap. 6; págs:147,148,149

- e) Eliminación de la duplicación:** Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
- f) Simplificación:** Reducir la complejidad del proceso.
- g) Reducción del ciclo del proceso:** Determinar las formas de disminuir el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
- h) Prueba de errores:** Dificultar la realización incorrecta de la actividad.
- i) Eficiencia en la utilización de los equipos:** Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para la mejora del desempeño general.
- j) Lenguaje Simple:** Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos; hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan entenderlos fácilmente.
- k) Estandarización:** Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.
- l) Alianza con proveedores:** El output del proceso depende de la calidad de los inputs que recibe el proceso, por lo cual el desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores.

Para el caso de los procesos en estudio se analizará que herramientas de las enunciadas arriba se pueden aplicar y además se utilizará para el mismo la hoja de mejoramiento indicada en el Anexo 2.

#### **2.5.3.5. Desarrollo del Manual de Procesos**

El manual de procesos registra un conjunto de procesos discriminando en actividades la forma como se realiza un servicio de un departamento o de toda la Organización<sup>22</sup>.

Es una herramienta que facilita la estandarización de las actividades que se desarrollan en una empresa, este manual no debe confundirse con un manual de funciones o como un manual de normas que dan fundamento jurídico a una organización<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> VÁSQUEZ, Hugo Víctor, "Organización Aplicada" segunda Edición.

<sup>23</sup> VÁSQUEZ, Hugo Víctor, "Organización Aplicada" segunda Edición.

a) **Características:** Entre las principales características de este documento podemos anotar<sup>24</sup>:

- El lenguaje que se usa debe ser sencillo
- Facilitar su uso a cualquier miembro de la organización.
- Facilitar actividades mediante una adecuada diagramación.
- Tener una revisión y actualización continuas.

b) **Estructura:** La estructura del Manual de Procesos es la siguiente:

- **Contenido:** Es el índice del documento
- **Objeto del manual:** Describe la razón de ser del documento dentro de la organización.
- **Alcance del manual:** Indica las áreas de la organización a las que va dirigido el manual ya sea para su ejecución o conocimiento.
- **Glosario de Términos:** Describe los términos que se utilizan en el manual ya sea relacionados a la gestión de procesos, como los términos propios de la organización.
- **Mapa de procesos:** Es el primer diagrama de los procesos de un empresa, su concepto y utilidad se describió en el numeral 2.5.1. de este documento.
- Caracterización de los procesos, esta caracterización tiene los siguientes elementos:
  - **Nombre y código del proceso:** Identificación que se le da al proceso para diferenciarlo de otros dentro de la organización, el código normalmente viene representado por letras y/o números.
  - **Responsable del proceso:** Es la persona que a sido asignada como la encargada de garantizar que el proceso total sea efectivo y eficiente<sup>25</sup>
  - **Límites del proceso:** Identifica el inicio y fin de un Proceso.
  - **Objetivo del proceso:** Identifica el fin por el cual el proceso fue creado.
  - **Proveedores del proceso:** Son las entidades o personas que entregan las entradas a un proceso.

---

<sup>24</sup> VÁSQUEZ, Hugo Victor, "Organización Aplicada" segunda Edición.

<sup>25</sup> Harrington James, "Mejoramiento de los procesos de la empresa", pag. 50

- **Entradas del proceso:** Definido en numeral 2.3 de este documento
  - **Salidas del proceso:** Definido en numeral 2.3 de este documento.
  - **Clientes del proceso:** Son las entidades o personas que reciben los productos de un proceso.
  - **Controles y Recursos del proceso:** Definido en numeral 2.3 de este documento.
  - **Indicadores:** Definido en numeral 2.5.3.3 de este documento.
  - **Registros del proceso:** Son las evidencias que deja un proceso como constancia de haberse cumplido.
- **Descripción de Actividades**
- **Actividad:** Es la facultad de obrar del ser humano sobre la base de las tareas de un proceso, para conseguir su objetivo el cual consume tiempo, dinero, instalaciones y equipos.
  - **Entidad:** Es el área que realiza las actividades dentro de un proceso
  - **Descripción de la Actividad:** Es una explicación más detallada de una actividad.
  - **Responsable:** Indica el cargo responsable de ejecutar la actividad
- **Representación Gráfica de los procesos:** Definido en numeral 2.5.3.2 de este documento

#### 2.5.4. IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS<sup>26</sup>

La implantación de los procesos, consiste en poner en práctica lo que se ha escrito en el manual de procesos.

Es aquí cuando se ponen de manifiesto las virtudes y defectos de los documentos redactados y es cuando surgen las necesidades de cambios en dichos documentos.

Cada responsable de los procesos debe coordinar que se implementen e implanten los procesos, consensuando los cambios entre todo el personal involucrado y asegurando que se lleven acabo las revisiones y aprobaciones correspondientes.

---

<sup>26</sup> NORMA ISO 9001-2000

En esta etapa de implantación es importante tener en cuenta las opiniones y comentarios de los involucrados en los procesos.

Al ponerse en marcha los procesos, comienza la generación de registros, como evidencia de las actividades realizadas.

En general para realizar una buena implementación de procesos se debe cumplir con los siguientes pasos:

- Convicción, liderazgo y apoyo de la Gerencia General
- Realizar un plan de implantación de los procesos: Para realizar el mismo utilizaremos el diagrama de Gantt<sup>27</sup>, el cual es una herramienta de planificación de actividades que permite ver el desarrollo de una secuencia de acciones a lo largo del tiempo, a través de una representación gráfica, mediante barras horizontales, de un plan de trabajo o de un calendario de actividades.
- Capacitar a todo el personal involucrado
- Ejecutar estrictamente lo establecido para la generación de registros, cálculo de indicadores y seguimiento de los procesos, con el fin de detectar oportunidades de mejoramiento.

## **2.6. MEJORAMIENTO DE CONCEPTOS Y METODOLOGÍA DE UN MODELO DE VALIDACIÓN PARA EL SISTEMA DE COBRANZAS INTERGEST.**

### **2.6.1. VALIDACIÓN DE UN PROCESO INFORMATIZADO**

Validar un proceso informatizado no es más que establecer evidencias documentadas que proporcionan un alto grado de confianza en que un proceso informatizado determinado producirá de manera constante un producto, cumpliendo con las especificaciones y atributos de calidad predeterminados para el propósito para el que ha sido específicamente diseñado<sup>28</sup>.

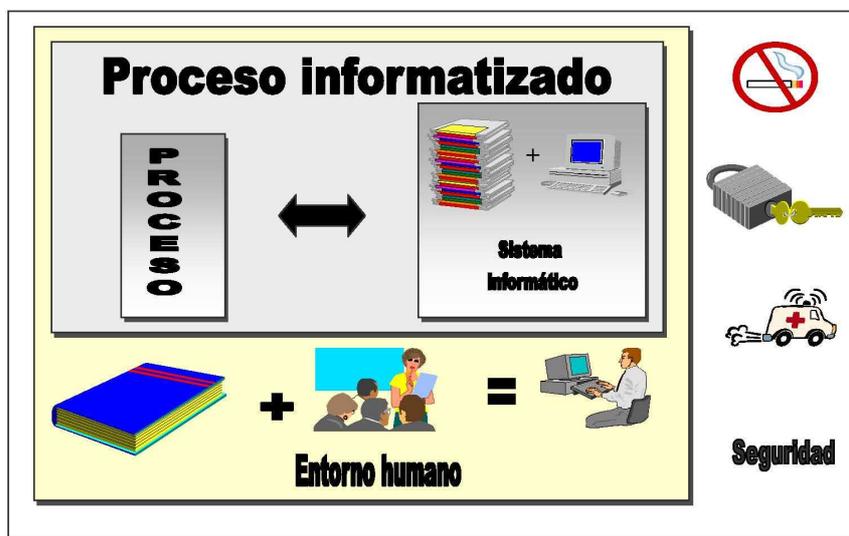
---

<sup>27</sup> Robbins, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Teoría y Practica. Séptima Edición. Editorial Prentice Hall, México 1996.

<sup>28</sup> FDA Guidelines on General Principles of Process Validation. Mayo 1987

Un ejemplo se indica en la figura No 7, en donde se visualiza que un proceso debidamente documentado más un sistema informático, más el entorno humano dan como resultado un proceso informatizado.

**Figura No.7:** Ejemplo de un Proceso Informatizado<sup>29</sup>



**Tomado de:** FDA Guidelines on General Principles of Process Validation. Mayo 1987

Este tipo de validación hoy en día es utilizada por la industria farmacéutica la cual utiliza sistemas informatizados para elaborar sus productos y cuyas normas de calidad exigen la validación de sus sistemas. En la actualidad se observa muchas industrias que también han automatizando sus procesos críticos para mejorar su productividad y estar acorde a las exigencias del mercado; sin embargo estas todavía no tiene la necesidad de realizar validaciones en sus sistemas, ya que no existen normas que les controlen en este sentido. Con el tiempo estas industrias tendrán que adoptar este tipo de validación en sus sistemas, si quieren que sus productos cumplan con las especificaciones del cliente y así lograr mantenerse competitivas, hecho que cada vez es más difícil de lograr.

Existen dos tipos de validaciones que se pueden realizar a un sistema informatizado, estas son:

- a) Validar el sistema antes de comprarlo ó

<sup>29</sup> FDA Guidelines on General Principles of Process Validation. Mayo 1987

b) Validar el sistema luego de que ya esta funcionando dentro de una organización a este ultimo se lo denomina de tipo retrospectivo.

La validación de un sistema informatizado, es el conjunto de actividades debidamente planificadas y documentadas, que deben extenderse a toda la vida del sistema (desde la concepción y el diseño, a la desaparición del sistema y la transición a otro nuevo). Incluye un conjunto de pruebas; pero no le limita a ellas<sup>30</sup>.

En general los pasos que se deben seguir para realizar la validación de un sistema informatizado se explica a continuación:

### **2.6.2. REQUERIMIENTOS DEL USUARIO (USR)**

Es un documento donde se describe los requerimientos del usuario, con los cuales el sistema debe cumplir. En general el documento de Requerimientos del Usuario debe contener:

- Requisitos y no soluciones técnicas
- Gestión del proyecto
- Resumen del proyecto, objetivos y funciones principales.
- Requisitos operativos:
  - Funciones, cálculos y algoritmos.
  - Datos
  - Interfases (usuarios y otros sistemas).
  - Entorno.
- Limitaciones y exclusiones
- Ciclo de vida del sistema.

### **2.6.3. PLAN DE VALIDACIÓN (VP)**

Es un documento elaborado por el equipo de validación con las siguientes características:

- Describe como se realizará la validación del sistema.
- Debe ser conocido por el suministrador, para asegurar que pueda ser ejecutado sobre el sistema ofertado y que sus condiciones sean recogidas en las especificaciones funcionales y el plan de calidad y de proyecto.

---

<sup>30</sup> FDA Guidelines on General Principles of Process Vaidation. Mayo 1987

Debe contener

- Organización del proyecto.
- Descripción del sistema.
- Metodología de la validación.
- Plan de trabajo.
- Referencias y glosario.

#### **2.6.4. PLAN GENERAL MAESTRO DE VALIDACIÓN (VMP)**

Documento en el que se recogen las políticas y prioridades de validación en el seno de una organización.

- Debe ser el resultado de un análisis profundo y detallado de las necesidades y de los riesgos asociados a cada sistema.
- Es previo a cualquier actividad de validación.
- Debe revisarse periódicamente.

#### **2.6.5. ESPECIFICACIONES FUNCIONALES (FS)**

Documento producido por el suministrador como respuesta al documento USR este debe tener valor contractual:

- Para sistemas sencillos puede estar incluido en la documentación general del diseño.
- Es el documento contra el que se verificará el funcionamiento del sistema tras su instalación.

#### **2.6.6. CALIFICACIÓN DE DISEÑO (DQ)**

Es la verificación formal y documentada de que los requisitos establecidos en el USR son satisfechos por las especificaciones funcionales (FS) y que cualquier discrepancia entre ambos documentos ha sido detectada, evaluada y aceptada por el usuario.

Esta es la actividad que pone en marcha la ejecución del proyecto, ya que supone la conformidad del usuario con las soluciones técnicas que ha dado el suministrador para sus necesidades y requisitos.

#### **2.6.7. ESPECIFICACIONES DE DISEÑO (DS)**

- Documento que incluye:
  - Especificaciones de diseño del hardware.
  - Especificaciones de diseño del software, con indicación de los módulos o subsistemas del mismo.
  - Especificaciones de diseño de cada uno de los módulos o subsistemas definidos anteriormente.
- Documentación de un nivel técnico muy elevado y difícilmente evaluable por no expertos.

#### **2.6.8. DESARROLLO Y PROGRAMACIÓN**

- Lenguajes de programación, bibliotecas y compiladores.
- Convenciones de nomenclatura y codificación.
- Control de versiones.
- Identificación y trazabilidad de los módulos y control de cambios.
- Gestión de configuraciones.
- Pruebas durante el desarrollo.
- Circuitos de revisión y aprobación.

#### **2.6.9. PRUEBAS DE ACEPTACIÓN DEL SISTEMA**

Estas pruebas son:

- **FAT:** Se realizan antes de la entrega del sistema y su objetivo es demostrar que funciona de manera adecuada para ser instalado.
- **SAT:** Realizadas por el suministrador inmediatamente después de la instalación con el fin de demostrar que funciona de manera adecuada en el entorno operativo final.

Las mismas pueden servir como parte de la calificación del sistema.

#### **2.6.10. CALIFICACIÓN DEL SISTEMA**

La calificación del sistema normalmente, se divide en tres fases:

- Calificación de la instalación (IQ).
- Calificación de la operación (OQ).
- Calificación de las prestaciones (PQ).

Y comprende el:

- Diseño.
- Preparación de los protocolos.
- Ejecución
- Evaluación e informe.

**Calificación IQ-DS:** Asegura que el sistema ha sido instalado conforme a lo establecido en ese documento y que existen evidencias documentales que lo demuestran.

**Calificación OQ-FS:** Verifica y documentar el funcionamiento correcto y conforme a las especificaciones establecidas de las funciones definidas en ese documento.

**Calificación PQ-USR:** Verifica y documenta que el proceso informatizado proporciona todas las prestaciones que el usuario espera del mismo y que fueron establecidas en ese documento.

#### 2.6.11. ANÁLISIS DE RIESGOS

El análisis de riesgos permite:

- Detectar los aspectos críticos para centrar la validación en ellos.
- Optimizar la utilización de recursos.
- Disminuir costes.

Hay que tratar de responder a 3 preguntas:

- ¿Qué sucedería si falla?
- ¿Qué probabilidad hay de que falle?
- ¿Puede detectarse el fallo?

En el análisis de riesgos hay que buscar:

- Riesgos para personas derivados del mal funcionamiento del sistema.
- Impacto en la calidad del producto (tangibile o intangible).
- Violación de requisitos de las normas de calidad.
- Requerimientos legales.
- Desvío con respecto a las políticas y directrices de la empresa.

- Frecuencia de utilización.
- Posibilidad de detección del error.

#### **2.6.12. ANÁLISIS DE INCIDENCIAS**

Todas las incidencias que ocurran durante el uso de un sistema informatizado validado deben registrarse, analizarse y evaluar su impacto sobre estado de validación. Como consecuencia de este análisis de las incidencias puede concluirse que ha habido algún error en el diseño de la validación y que por tanto ésta debe ser reconsiderada.

Esta reconsideración no tiene que ser total, sino afectar sólo a aquellos elementos o funciones que se hayan visto afectadas por las incidencias.

#### **2.6.13. CONTROL DE CAMBIOS**

El control de cambios de un sistema informatizado garantiza que la configuración del sistema no se modifica de manera incontrolada y que dichas modificaciones son:

- Autorizadas y que todos los usuarios implicados sean informados.
- Evalúan el impacto de cualquier modificación sobre el estado de validación y aseguran que se planifiquen y ejecuten las actividades de validación pertinentes para su mantenimiento.

#### **2.6.14. ASPECTOS DE SEGURIDAD**

Los aspectos de seguridad de los sistemas informatizados incluyen:

- Seguridad física.
- Seguridad lógica.
- Copias de seguridad y reinstauración del sistema.
- Planes de contingencia.

#### **2.6.15. TRAZABILIDAD DE LA INFORMACIÓN**

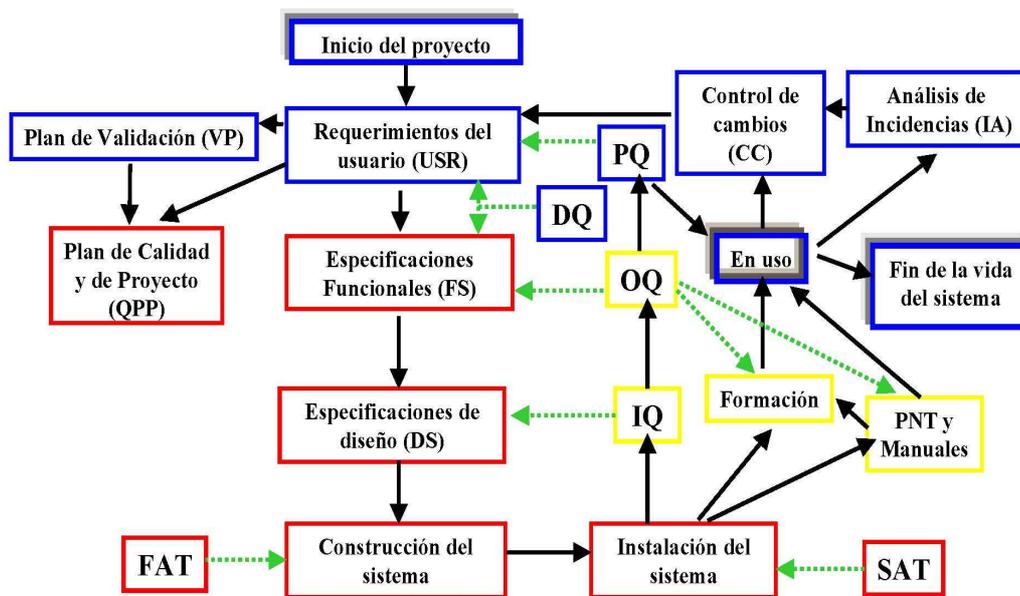
Es uno de los aspectos más críticos de los procesos de validación, existen dos aspectos especialmente importantes:

- Firma electrónica.

- Auditar todos los componentes.

Todos los pasos mencionados anteriormente se ilustran en la figura No.8, mediante el ciclo de vida de un proceso informatizado:

**Figura No. 8:** Ciclo de vida de un proceso informatizado<sup>31</sup>



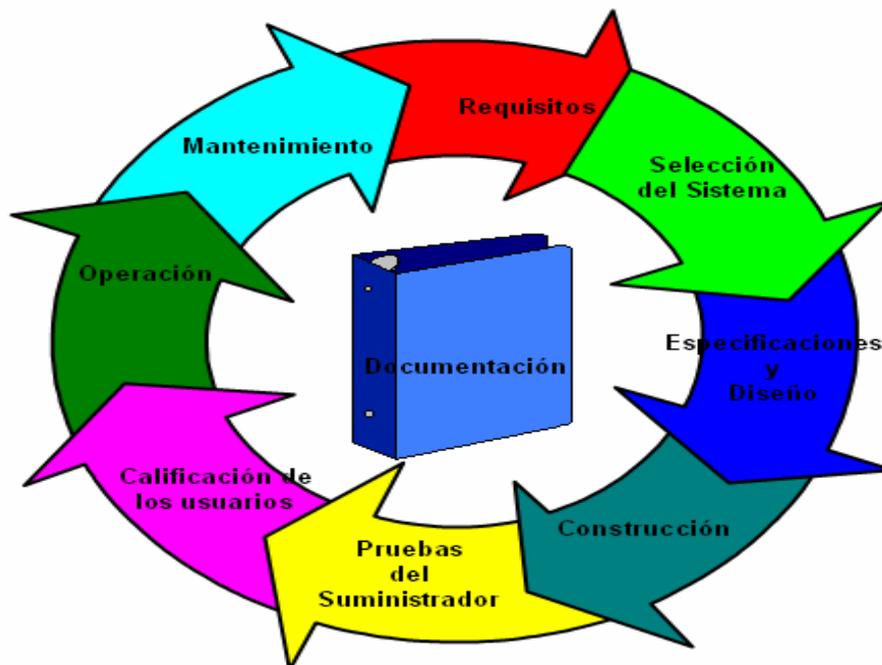
**Tomado de:** FDA Guidelines on General Principles of Process Validation Pág. 5. Mayo 1987

Para complementar los conceptos de validación de un proceso informatizado, en la figura No. 9 se indican las actividades de validación del ciclo de vida de un sistema informatizado cuyos conceptos de validación cubren la totalidad del Ciclo de Vida del Sistema y son:

- Planificación
- Análisis de requisitos
- Diseño
- Implantación
- Pruebas
- Aceptación
- Uso
- Retirada

<sup>31</sup> FDA Guidelines on General Principles of Process Validation. Mayo 1987

**Figura No 9:** Actividades de validación del ciclo de vida de un sistema informatizado<sup>32</sup>



**Tomado de:** FDA Guidelines on General Principles of Process Validation Pág. 12. Mayo 1987

<sup>32</sup> FDA Guidelines on General Principles of Process Validation. Mayo 1987

## CAPITULO III

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA SIC CONTACT CENTER Y BASES PARA IDENTIFICAR SUS MACROPROCESOS.**

#### **3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

La empresa Sic Contact Center, posee gran experiencia en el negocio de cobranzas ya que ofrece productos estandarizados, no tradicionales los cuales tienen un mercado nuevo, su infraestructura y sistemas informáticos son adecuados para el tipo de negocio que manejan, además posee fuertes relaciones estratégicas con el Unibanco, lo cual es para la empresa unas de sus mayores ventajas competitivas. En los últimos meses la compañía ha invertido mucho en capacitación, sin embargo la alta rotación del personal no le ha permitido mantener un personal preparado para la gestión que realiza.

Otro de los puntos críticos de la empresa es que mantiene un enfoque funcional lo cual no le permite controlar sus actividades claves para la realización del servicio, sus políticas y procesos no están formalmente establecidos ni controlados y tampoco posee indicadores que controlen los procesos productivos y por ende no se controlan los resultados requeridos por la dirección. Además en Sic Contact Center no posee un sistema que realice el seguimiento y control de la calidad de su servicio "Recuperación de cartera" por lo tanto tampoco existe mejoramiento continuo y no hay un sistema formal con el cual medir la satisfacción de sus clientes y recepción de quejas. Las áreas de Sic Contact Center no tiene una buena comunicación entre si por lo que trabajan como entes aislados, presentando resultados individuales.

Finalmente la compañía mantiene un plan estratégico que fue elaborado en el año 2005, en donde se estableció la misión, visión y los objetivos organizacionales, sin embargo hace falta seguimiento y control para darle cumplimiento al mismo.

#### **3.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO<sup>33</sup>**

Analicemos los principios que rigen la filosofía de Sic Contact Center:

---

<sup>33</sup> Plan Estrategico 2005 de Sic Contact Center

### 3.2.1. MISIÓN DE SIC CONTACT CENTER

“Ser líder en servicios de Recuperación de Cartera.

- Con personal capacitado y motivado
- Utilizando intensivamente tecnología
- Con altos estándares de calidad y productividad”.

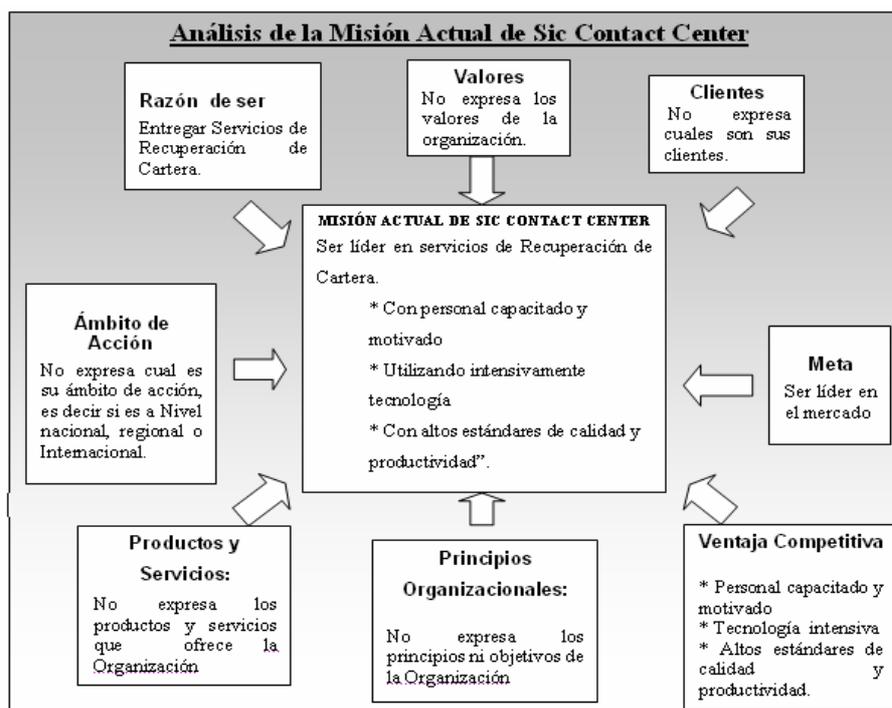
Para analizar la misión de Sic Contact Center, hemos tomado la teoría expuesta en el numeral 2.1.1 donde se evidencia lo siguiente:

La misión de Sic Contact Center no expresa los valores y principios de la organización, no identifica cuales son sus clientes ni tampoco su ámbito de acción (es decir si es a nivel regional, nacional e internacional) además, no indica en forma clara cuales son sus productos y servicios que ofrece y finalmente no expresa los objetivos de la organización.

Se deduce entonces que la misión de la organización se encuentra incompleta y no cumple con todos los parámetros que recomienda la teoría además, se detecta que esta misión no es conocida por todos los miembros de la organización; por lo cual se recomienda reestructurar la misma y difundirla a nivel nacional.

Para una mejor ilustración del análisis de la misión de Sic Contact Center se ha resumido el mismo en la figura No. 10.

**Figura No 10:** Análisis de la Misión actual de Sic Contact Center



### 3.2.2. VISIÓN DE SIC CONTACT CENTER

“Ser líderes reconocidos a nivel internacional como proveedores de productos y servicios de Contact Center”.

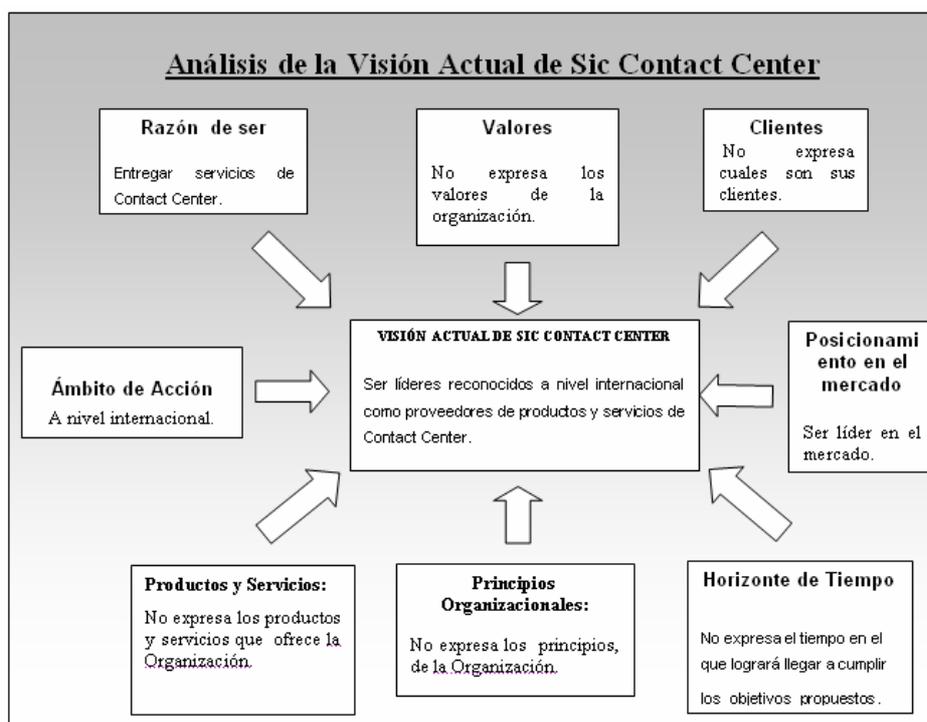
Para analizar la visión de Sic Contact Center, hemos tomado la teoría expuesta en el numeral 2.1.2. donde se evidencia lo siguiente:

La visión de Sic Contact Center no expresa los valores y principios de la organización, no identifica cuales son sus clientes, no indica en forma clara cuales son sus productos y servicios que ofrece y finalmente no indica el tiempo en que se llegarán a cumplir los objetivos propuestos.

Se deduce entonces que la visión de la organización se encuentra incompleta y no cumple con todos los parámetros que recomienda la teoría además, se detecta que esta visión no es conocida por todos los miembros de la organización, por lo cual se recomienda reestructurar la misma y difundirla a nivel nacional.

Para una mejor ilustración del análisis de la visión de Sic Contact Center se ha resumido el mismo en la figura No. 11.

**Figura No 11:** Análisis de la Visión actual de Sic Contact Center



### 3.2.3. VALORES DE SIC CONTACT CENTER

Los valores con los que Sic Contact Center garantizan que se cumplan con las operaciones de la empresa de una manera ética y responsable por lo cual las nombramos a continuación:

- **Puntualidad:** Para la empresa significa la consigna de realizar todas las actividades de la organización en el tiempo y espacio correctos, creando un valor agregado para Sic Contact Center, por ser una estrategia sumamente económica.
- **Respeto y cordialidad:** Se debe practicar el respeto y cordialidad en todas las acciones y actividades, que se desenvuelven dentro de la organización, con los compañeros de trabajo, clientes y en general toda la sociedad; por ser estos valores factores importantes, para que Sic Contact Center cultive una cultura de servicio al cliente la cual le ayudará a lograr sus metas de mejor manera.
- **Solidaridad:** Con este valor la empresa busca incrementar la cultura de servicio y ayuda al cliente, la cual no debe ser olvidada por los miembros de la organización al momento de tratar con el mismo y entregarle un servicio.
- **Confidencialidad:** Este es uno de los valores más importantes de Sic Contact Center, ya que la organización maneja todo el tiempo información muy importante y delicada para poder entregar su servicio de cobranzas, por lo tanto la misma debe ser manejada de forma discreta y correcta por todos los miembros de la organización.
- **Trabajo en equipo:** La empresa esta convencida de que la suma de las capacidades de su personal, nunca será superada por las capacidades de su empleado más brillante a la hora de cumplir objetivos y alcanzar metas; por lo cual Sic Contact Center siempre selecciona y mantiene a su personal con este valor.
- **Honestidad:** En Sic Contact Center es indispensable la honestidad debido a que el giro del negocio amerita manejar valores, los cuales deben ser recaudados y depositados con precisión y oportunidad.

### 3.2.4. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

En el mes de diciembre del 2004, Sic Contact Center elaboró la planeación estratégica para el año 2005, tomando como base el Objetivo General que los accionistas de la empresa entregaron a la Gerencia General el cual es:

**“Incrementar ingresos netos en un 35% con Rentabilidad Mínima de 30%”**

En base a este objetivo la Gerencia General de Sic Contact Center elaboró y entregó a cada área de la organización los siguientes objetivos específicos:

- Alcanzar niveles de productividad internacionales (cumplir con un mínimo del 65% en los niveles de: Servicio, Calidad, Ingresos, Costos y satisfacción del cliente y del usuario final según las norma internacional de Call Center COPC <sup>34</sup>)
- Buscar soluciones tecnológicas para mejorar la productividad y reducir costos operacionales.
- Incrementar el número de Cedentes de prestigio con carteras masivas.
- Aumentar la cartera de los actuales Cedentes
- Optimizar los recursos de la empresa
- Reducir el costo por dólar recuperado.

Esto con el fin de que cada área enfoquen todos sus esfuerzos a lograr dichos objetivos y finalmente llegar a cumplir el objetivo general entregado por los accionistas de Sic Contact Center,.

Por su parte las áreas de la empresa prepararon y presentaron proyectos individuales a la Gerencia General para cumplir con los objetivos específicos propuestos, sin embargo como se indicó en análisis de la situación actual, hace falta seguimiento y control del plan estratégico establecido en todos los niveles de la organización para que el personal se sienta comprometido con dicho plan estratégico y le de fiel cumplimiento.

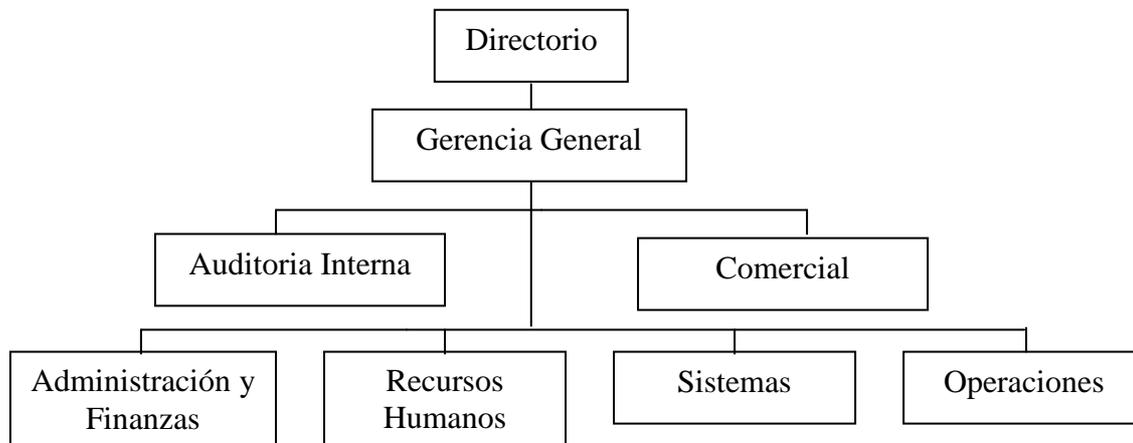
### 3.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Sic Contact Center tiene la estructura organizacional que se indica la Figura No 12:

---

<sup>34</sup> Norma COPC-2000® Customer Operations Performance Center Inc.©1996-2004

**Figura No 12:** Estructura Organizacional de Sic Contact Center



**Tomado de:** Organigrama actual de Sic Contact Center Anexo 3.

Este es un organigrama de posición personal la cual representa la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas, indica los cargos y la denominación del puesto.

El organigrama nos permite definir claramente los niveles jerárquicos que tiene la organización, sin embargo, el mismo no refleja el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna.

## CAPITULO IV

### **4. IDENTIFICACIÓN DE LOS MACROPROCESOS DE SIC CONTACT CENTER Y DISEÑO DEL PROCESO CLAVE “CARGA DE CARTERA”.**

En este capítulo se realiza paso a paso la metodología de diseño de procesos descrita en el numeral 2.5, para identificar los macroprocesos de Sic Contact Center y diseñar el proceso clave “Carga de cartera”.

#### **4.1. MAPEO DE PROCESOS DE SIC CONTACT CENTER**

Siguiendo los pasos indicados en la teoría del numeral 2.5.1 levantamos, el mapa de procesos de Sic Contact Center.

##### **4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTO O SERVICIO**

Se va a levantar el mapa de procesos de Sic Contact Center con relación al servicio de “Recuperación de Cartera Morosa (Cobranzas)”, por ser este el servicio líder de la empresa, el cual genera el **78% de ingresos de la compañía**.

##### **4.1.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Para crear el servicio de Recuperación de Cartera Morosa de la empresa Sic Contact Center, el presente proyecto diagramó un organigrama por funciones el cual se muestra en el Anexo 4, en base al organigrama descrito en el Anexo 3 con el fin de identificar y analizar las actividades que realiza cada área de la organización las cuales describimos a continuación:

**Área de la Dirección:** Es la cabeza de la organización donde se toman las decisiones estratégicas y entre otras actividades:

- Establece las políticas y estrategias macro de producción y Administración de la empresa,
- Define el organigrama, aprueba la documentación (manuales, procedimientos).

- Define el presupuesto de inversión y reexaminar (en base a resultados, la satisfacción del cliente e indicadores).
- Coordina acciones con los proveedores y entrega resultados a los accionistas.

**Área de Administración y Finanzas:** Es el área de la organización que gestiona los recursos materiales y financieros de la organización así:

- Realiza la selección de proveedores, ordenes (solicitud de ofertas),
- Elabora presupuestos,
- Realiza la facturación,
- Verificación situación financiera de la organización,
- Gestiona sueldos y pagos varios,
- Realiza la contabilidad en general de la empresa.

**Área de Recursos Humanos:** Realiza la búsqueda, selección, contratación, capacitación y formación del personal, además del calculo de comisiones y planes de incentivos.

**Área de Sistemas:** Esta área es la cabeza tecnológica de la organización donde se automatizan muchos procesos de cobranza por lo cual:

- Se encarga de mantener y actualizar diariamente el sistema de cobranza denominado Intergest,
- Brinda soporte al usuario en el sistema de cobranza Intergest,
- Entrega soporte técnico en programas utilitarios al usuario
- Administra las comunicaciones y telecomunicaciones de la empresa que son parte muy importantes para el giro del negocio
- Realiza actualizaciones de Software al sistema de cobranzas Intergest con el fin de automatizar cada vez más las operaciones.

**Área de Operaciones:** Esa es el área donde se genera el servicio de recuperación de cartera, por lo cual es la que mayor contacto tiene con los clientes:

- Elabora planes de producción diarias, semanales y mensuales para alcanzar las metas colocadas por los clientes, por la alta dirección y por los accionistas.
- Elabora, ejecuta y controla las estrategias de producción aplicadas para la cobranza.
- Elabora y entrega reportes diarias, semanales y mensuales de la recuperación de la cartera morosa
- Planifica y organiza el servicio cuando ingresa un nuevo cliente.

#### **Área de Auditoria:**

Esta es un área netamente de control la cual vigila y corrige errores encontrados en la ejecución del servicio, además de a todas las áreas que afecten directamente a la generación del servicio.

#### **Área Legal:**

Es la encargada de apoyar a las operaciones de la empresa, mediante la entrega de servicios judiciales en casos de deudores que ameritan gestión legal, cuando la gestión de cobranza normal ya no es suficiente; además atiende demandas presentadas contra la empresa, las cuales se presentan frecuentemente debido al giro mismo del negocio.

#### **Área Comercial:**

- Gestiona las comunicaciones con clientes,
- Emite propuestas y ofertas del servicio
- Realiza la planeación de ventas y elabora documentación de los requerimientos del cliente para mantener bajo control el servicio
- Monitorea los procesos, analiza indicadores
- Verifica la satisfacción del cliente y entrega reportes a la dirección.

#### **4.1.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ESPECÍFICAS POR ÁREA**

Luego de analizar las actividades en forma general de cada área; en la tabla No. 5. se propone las actividades específicas que debería realizar cada una de ellas.

**Tabla No 5.** Actividades de cada una de las áreas

RESPONSABLE DE LAS ACTIVIDADES	ACTIVIDADES
DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ESTABLECER POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS MACRO</li> <li>▪ DEFINIR EL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</li> <li>▪ ANALIZAR REPORTES E INDICADORES Y TOMA DECISIONES</li> <li>▪ CUMPLIR CON OBJETIVOS Y REQUERIMIENTOS DE LOS ACCIONISTAS</li> <li>▪ ENTREGA RESULTADOS A LOS ACCIONISTAS</li> <li>▪ PROPONER MEJORAS DEL SERVICIO A LOS ACCIONISTA</li> <li>▪ REEXAMINAR EN BASE A RESULTADOS LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</li> </ul>
COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ VISITAR AL POTENCIAL CLIENTE PRESENTANDO FORMALMENTE LOS SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA</li> <li>▪ OBTENER REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CLIENTE Y PRESENTAR PROPUESTA DE NEGOCIO</li> <li>▪ FIRMAR CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS</li> <li>▪ ELABORAR DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA LA OPERACIÓN DEL SERVICIO</li> <li>▪ ENVIAR Y ANALIZAR INFORMES DE PRODUCCIÓN PARA FACTURACIÓN</li> <li>▪ PROPONER MEJORES PRÁCTICAS EN EL SERVICIO Y OBTENER RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE</li> </ul>
SISTEMAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ADAPTAR LOS DATOS ENTREGADOS POR EL CEDENTE AL SISTEMA DE COBRANZAS</li> <li>▪ INGRESAR DATOS AL SISTEMA DE COBRANZAS</li> <li>▪ INGRESAR PAGOS</li> <li>▪ ACTUALIZAR INFORMACIÓN DIARIA Y MENSUAL</li> <li>▪ PROCESAR DATOS DE LA OPERACIÓN</li> <li>▪ GENERAR REPORTES DIARIOS SEMANALES Y MENSUALES DE LA OPERACIÓN</li> <li>▪ ELABORAR REPORTES DE HONORARIOS</li> <li>▪ DESARROLLAR NUEVAS APLICACIONES DEL SISTEMA DE COBRANZA PARA AUTOMATIZAR LAS OPERACIONES</li> <li>▪ ADMINISTRAR REDES DE TELECOMUNICACIONES Y COMUNICACIONES</li> <li>▪ ENTREGAR SOPORTE TÉCNICO Y USUARIOS DEL SISTEMA DE COBRANZA</li> <li>▪ DESARROLLAR</li> </ul>
OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SEGMENTAR LA CARTERA DE ACUERDO A DÍAS DE MORA Y SALDO DE LA DEUDA</li> <li>▪ ASIGNAR LA CARTERA A COBRAR A CADA SUPERVISOR Y GESTOR DE COBRANZA</li> <li>▪ ELABORAR ESTRATEGIAS A UTILIZAR PARA REALIZAR LA COBRANZA</li> <li>▪ GESTIONAR CARTERA DE CLIENTES MOROSOS MEDIANTE LA OBTENCIÓN DE COMPROMISOS DE PAGO COBRANZA DIRECTA DOMICILIARIA RENEGOCIACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE CARTERA RECOLECCIÓN Y DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA</li> <li>▪ INGRESAR GESTIÓN DE COBRANZA REALIZADA AL SISTEMA DE COBRANZA</li> <li>▪ ESTABLECER POLÍTICAS DE PAGO DE COMISIONES</li> </ul>
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DOTAR A LAS ÁREAS DE LA INFRAESTRUCTURA PARA LA OPERACIÓN</li> <li>▪ FACTURAR LA COMISIÓN POR HONORARIOS DE COBRANZA</li> <li>▪ GESTIONAR LAS CUENTAS POR PAGAR Y POR COBRAR</li> <li>▪ PAGO DE SUELDOS</li> <li>▪ SELECCIONAR PROVEEDORES</li> <li>▪ LLEVAR BALANCES CONTABLES</li> <li>▪ ELABORAR REPORTES DE COSTOS Y ESTADO DE RESULTADOS</li> </ul>
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ REALIZAR LA BÚSQUEDA DE PERSONAL</li> <li>▪ SELECCIONAR Y CONTRATAR PERSONAL</li> <li>▪ CAPACITAR Y FORMAR PERSONAL PARA LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA EMPRESA</li> <li>▪ CALCULO DE COMISIONES DEL PERSONAL CON SUELDO VARIABLE</li> <li>▪ ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA</li> </ul>
AUDITORIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CERTIFICAR INFORMACIÓN Y REPORTES GENERADOS EN EL SISTEMA DE COBRANZAS</li> <li>▪ CERTIFICAR REPORTE DE HONORARIOS DE CADA CEDENTE</li> <li>▪ CUADRAR DOCUMENTACIÓN VALORADA DE OPERACIONES</li> <li>▪ VERIFICACIÓN DE ENTREGA DE DECLARACIONES TRIBUTARIAS</li> </ul>
ÁREA LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ REVISIÓN Y APROBACIÓN DE CONTRATOS</li> <li>▪ ATENCIÓN DE DEMANDAS</li> <li>▪ COLOCACIÓN DE DENUNCIAS</li> <li>▪ SERVICIOS JUDICIALES EN GENERAL</li> </ul>

#### 4.1.4 AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES POR AFINIDAD

De la descripción de actividades propuesta en el ítem anterior estas se agruparon por afinidad, en la Tabla No. 6.

**Tabla No 6:** Actividades de cada área agrupadas por afinidad.

TIPO	ACTIVIDADES
<b>ESTRATÉGICAS</b>	Establecer políticas, objetivos e indicadores para el cumplimiento de cada área
	Analizar reportes e indicadores y toma decisiones.
	Definir el presupuesto de inversión
	Cumplir con objetivos y requerimientos de los accionistas.
	Entrega resultados a los accionistas.
	Proponer mejoras del servicio a los accionista
TIPO	ACTIVIDADES
<b>OPERATIVAS</b>	<b>Visitar</b> al potencial cliente presentando formalmente los servicios de la compañía.
	Obtener requerimientos específicos del cliente y presentar propuesta de negocio.
	Elaborar contrato
	Firmar contrato de prestación de servicios.
	Elaborar documentación necesaria para la operación del servicio
	Enviar y analizar informes de producción para facturación
	Proponer mejores prácticas en el servicio y obtener retroalimentación del cliente.
	Reexaminar en base a resultados, la satisfacción del cliente.
	<b>Adaptar</b> los datos entregados por el Cedente al sistema de cobranzas para gestionar cartera.
	Ingresar datos al sistema de cobranzas
	Ingresar pagos
	Actualizar información diaria y mensual del Cedente
	Procesar datos de la operación.
	Generar reportes diarios, semanales y mensuales de la operación.
	Elaborar reportes de Honorarios.
	Entregar soporte Técnico y usuarios del sistema de cobranza.
	Desarrollar nuevas aplicaciones del sistema de cobranza para automatizar las operaciones.
	Administrar redes de Telecomunicaciones y comunicaciones.
	<b>Segmentar</b> la cartera de acuerdo a días de mora y saldo de la deuda.
	Asignar la cartera a cobrar a cada Supervisor y Gestor de cobranza.
Elaborar estrategias a utilizar para realizar la cobranza.	
Gestionar cartera de clientes morosos mediante la obtención de compromisos de pago, cobranza directa domiciliaria, Renegociación y liquidación de cartera, recolección y devolución de mercadería.	

	Ingresar gestión de cobranza realizada al sistema de cobranza.
	Establecer políticas de pago de comisiones.
<b>TIPO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>APOYO</b>	<b>Dotar</b> a las áreas de la infraestructura para la operación.
	Facturar la comisión por honorarios de cobranza a cada Cedente
	Gestionar las cuentas por pagar y por cobrar.
	Pago de Sueldos
	Seleccionar proveedores.
	Llevar balances contables.
	Elaborar reportes de costos y estado de resultados.
	<b>Realizar</b> la búsqueda de personal.
	Seleccionar y contratar personal
	Capacitar y formar personal para las distintas áreas de la empresa.
	Calculo de comisiones del personal con sueldo variable.
	Administración de nómina
	<b>Certificar</b> información y reportes generados en el sistema de cobranzas.
	Certificar reporte de honorarios de cada Cedente.
	Cuadrar documentación valorada de Operaciones
	Verificación de entrega de declaraciones tributarias.
	<b>Revisión</b> y Aprobación de Contratos
	Atención de Demandas
Colocación de denuncias	
Servicios Judiciales en General.	

**Elaborado por:** Autora del proyecto.

Analizando la tabla anterior de las actividades, las cuales juntas crean el servicio de recuperación de cartera morosa y según su tipo estas se dividen en:

- Actividades que las realizan las altas gerencias, las cuales colocan políticas y controles que buscan normar y mejorar las actividades realizadas por las áreas operativas, a las cuales les llamaremos actividades estratégicas.
- Actividades de suma importancia que concatenadas logran crear el servicio de recuperación de cartera morosa a las cuales las llamaremos actividades operativas.

- Y actividades que brindan apoyo para que las actividades operativas y estratégicas cumplan con su fin, a estas actividades las llamaremos actividades de apoyo.

#### 4.1.5 IDENTIFICACIÓN DE MACROPROCESOS Y PROCESOS DE LA EMPRESA SIC CONTACT CENTER

De de las actividades agrupadas por afinidad y por su tipo en la tabla anterior, se conforman procesos, los cuales a su vez se agrupan de manera similar para formar los macroprocesos, los cuales finalmente se muestra en el tabla No 7.

**Tabla No 7:** Estructuración de los procesos de Sic Contact Center

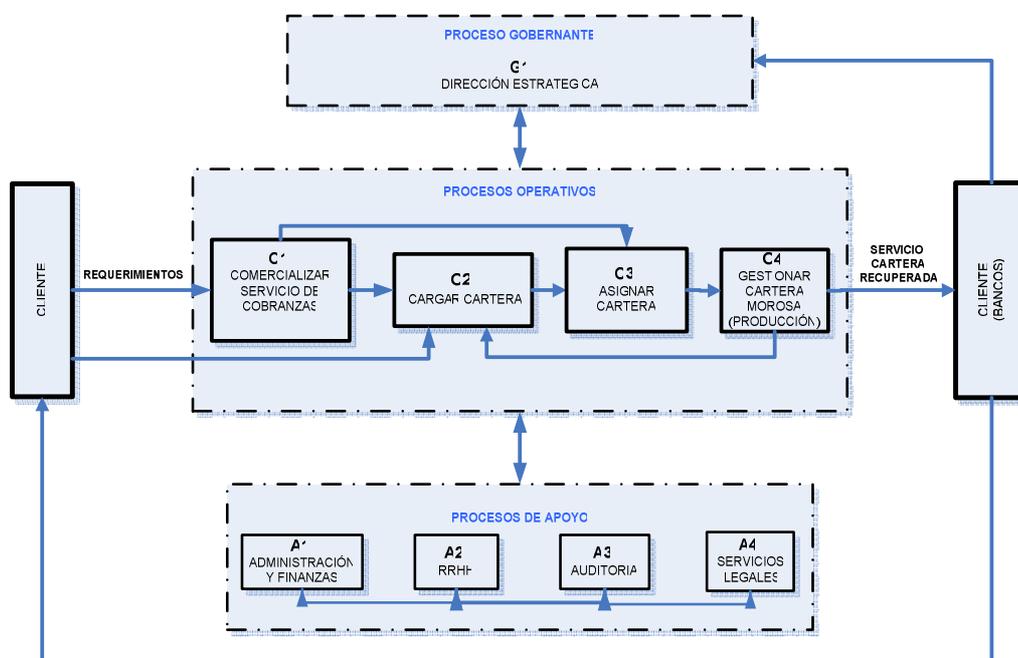
TIPO	Macroprocesos	Procesos
<b>GOBERNANTES</b>	<b>G1.</b> Dirección Estratégica	<b>G1.1.</b> Planeación estratégica de Producción
		<b>G1.2.</b> Planeación Financiera
<b>OPERATIVOS</b>	<b>O1.</b> Comercializar Servicios de cobranzas	<b>O1.1.</b> Captar Clientes
		<b>O1.2.</b> Servicio al Cliente
	<b>O2.</b> Cargar Cartera (Ingreso de Información)	<b>O2.1.</b> Carga cero de cartera
		<b>O2.2.</b> Carga inicial de cartera por periodo
		<b>O2.3.</b> Carga periódica de nuevos morosos
		<b>O2.4.</b> Depurar y calcular información para cobranza.
		<b>O2.5.</b> Ingresar pagos
		<b>O2.6.</b> Actualizar direcciones y teléfonos
	<b>O3.</b> Asignar cartera	<b>O3.1</b> Asignar cartera diaria
		<b>O3.2.</b> Asignar cartera mensual
	<b>O4.</b> Gestionar cartera morosa	<b>O4.1.</b> Gestionar cartera compromisos de pago
		<b>O4.2.</b> Cobranza Directa Domiciliaria
		<b>O4.3.</b> Renegociar y Liquidar cartera
		<b>O4.4.</b> Devolución y Recolección de Mercadería (Casas Comerciales)
<b>APOYO</b>	<b>A1.</b> Administración y Finanzas	<b>A1.1.</b> Infraestructura y Logística
		<b>A1.2.</b> Facturar Honorarios de Cobranza
		<b>A1.3.</b> Control Financiero
		<b>A1.4.</b> Cuentas por pagar y por Cobrar
	<b>A2.</b> Recursos Humanos	<b>A2.1.</b> Reclutar y Seleccionar personal
		<b>A2.2.</b> Capacitar y Formar personal

		<b>A2.3. Administrar Nómina</b>
<b>A3. Auditoria</b>		<b>A3.1. Verificar Reportes y Honorarios de Producción</b>
		<b>A3.2. Auditoria Interna</b>
<b>A4. Servicios Judiciales</b>		<b>A4.1. Control de Contratos</b>
		<b>A4.2. Servicios Judiciales</b>

#### 4.1.6 ESTRUCTURACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

Finalmente del análisis de las tablas 6 y 7 se obtiene el **Mapa de Procesos** de Sic Contact Center, **con sus interrelaciones**, como se muestra en la figura No. 13.

**Figura No.13:** Mapa de Procesos de Sic Contact Center



#### 4.1.7 MAPEO DE LOS MACROPROCESOS OPERATIVOS

Debido a que el presente proyecto se limita a realizar el análisis de solo uno de los procesos operativos de Sic Contact Center, el cual es el proceso “Cargar Cartera” por ser este el que se ha identificado como principal causante del problema en análisis (ver ítem 1.2), por lo cual se procede a realizar primero el mapa de los procesos operativos, con el fin de observar la interacción, interrelación y concatenación de estos mismos para luego centrarnos en el proceso de interés. Este mapa se muestra en el manual de procesos de Anexo 11 y fue elaborado con el programa computacional BPWIN, explicado en el ítem

2.5.1, por ser una herramienta que facilita una diagramación en forma estructurada y jerárquica de los procesos.

## **4.2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Para recopilar la información de la compañía Sic Contact Center Quito se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Presentación del Proyecto de Tesis a los miembros de la compañía en Quito.
2. Recopilación de información general de la compañía como: La Misión, Visión, Objetivos organizacionales, Reglamento Interno, el plan estratégico de Sic Contact Center 2005, organigrama funcional, manual de Cargos y otros.
3. Elaboración del cronograma de entrevistas para levantar toda la información necesaria, el cual se indica en el Anexo 5.
4. Aplicación de todas las herramientas descritas en el numeral 2.5.2. para levantar la información necesaria y para registrar la misma se utiliza el formato para recopilar información de Anexo 6.
5. Procesamiento de la información obtenida en las entrevistas.
6. Verificación de la información procesada.

## **4.3. DISEÑO DEL PROCESO “CARGA DE CARTERA”**

### **4.3.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS MACROPROCESOS OPERATIVOS**

La caracterización es la descripción escrita del proceso en la que se menciona todos sus elementos como son: Proveedores, entradas, clientes, salidas, recursos y controles, además señala el responsable del proceso, el objetivo, alcance, documentación y registros utilizados y generados en el proceso, así como políticas e indicadores.

La caracterización de los macroprocesos operativos, con los que la organización realiza su servicio de Recuperación de cartera morosa, se describe en el manual de procesos del Anexo 11.

#### **4.3.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO OPERATIVO “CARGAR CARTERA”**

Luego de realizado la caracterización de los macroprocesos operativos, para el servicio de recuperación de cartera morosa, finalmente el presente proyecto se dedicará a analizar el proceso operativo “Cargar Cartera”, ya que como se explicó en la identificación del problema en el numeral 1.2, este es el proceso que se debe diseñar y controlar para atacar el problema de incumplimiento de objetivos de producción por la omisión y duplicación de información ingresada al sistema de cobranzas Intergest.

#### **4.3.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL MACROPROCESO OPERATIVO “CARGAR CARTERA”**

La caracterización del proceso del proceso operativo “Cargar Cartera”, se muestra en el manual de procesos del Anexo 11.

#### **4.3.4. DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS DEL MACROPROCESO OPERATIVO “CARGAR CARTERA” A NIVEL DE ACTIVIDADES**

Se realiza la diagramación de cada uno de los procesos actuales del macroproceso operativo “Cargar Cartera” los cuales son:

### **02. Cargar Cartera**

- **02.1.** Carga cero de cartera
- **02.2.** Carga inicial de cartera por periodo
- **02.3.** Carga periódica de nuevos morosos
- **02.4.** Depurar y calcular información para cobranza.
- **02.5.** Ingresar pagos
- **02.6.** Actualizar direcciones y teléfonos

De acuerdo a la simbología expuesta en el numeral 2.5.3.2, estos diagramas se pueden visualiza en el Anexo 7.

#### **4.3.5. REVISIÓN DE LÍMITES Y ALCANCE DE LOS PROCESOS**

En este ítem se analiza los límites de los procesos del Macroproceso “Cargar Cartera (02.)”

#### **4.3.5.1. Proceso “Carga cero de cartera (O2.1.)”**

En este proceso se ingresa por primera vez, la información enviada por los cedentes Unibanco y Produbanco al sistema de cobranzas Intergest, información que contiene Archivos con operaciones en mora de: Clientes, Conyugue, Garante, Dirección, Teléfonos, Emails, Referencias, Operaciones, Detalle, Detalle de Operación, Cuotas.

El proceso inicia con la entrega de requerimientos técnicos del cedente como son catálogos (códigos de gestión), parámetros a visualizarse en la pantalla, tabla de Honorarios, definición de que archivos serán entregados por el cedente, en que formatos, el tipo de soporte y por que medio serán entregados.

Luego se configura el sistema de cobranzas Intergest según estos requerimientos y el proceso finaliza con el ingreso de la toda la información enviada por los cedentes al sistema Intergest, lista para realizar la depuración y cálculos necesarios para efectuar la cobranza.

Se detecta que para el caso del Cedente Unibanco, todas las especificaciones técnicas convenidas con el mismo, no se encuentran documentadas, las mismas se encuentran programadas directamente en el sistema de cobranzas en lenguaje de programación, esto dificulta el revisar si se esta cumpliendo con las especificaciones del cliente.

Para el caso de Produbanco, si existe un documento de especificaciones técnicas pero no se ha realizado actualizaciones del mismo, desde la primera vez que fue elaborado.

Finalmente debido a la naturaleza del proceso, el cual solo se realiza una sola vez cada que ingresa un nuevo cedente, estas definiciones deberían estar claramente definidas y difundidas a las personas responsables de correr los procesos ya que la configuración inicial del sistema sirve para ejecutar todo el tiempo los procesos subsiguientes, cotidianos de la carga de cada cedente.

#### **4.3.5.2. Proceso “Carga inicial de cartera por periodo (O2.2)”**

Este es un proceso que se realiza solo para el cedente Produbanco, el mismo consiste en realizar cargas iniciales periódicas de nueva cartera, eliminando la cartera anterior.

Este proceso inicia con el cálculo de los honorarios de cobranza de la carga anterior, para luego respaldar dicha información, archivarla y eliminarla; recibir e ingresar la nueva información y finaliza con el ingreso de la toda la información enviada por los cedentes al sistema Intergest, lista para realizar la depuración y cálculos necesarios para efectuar la cobranza, igual que el proceso anterior.

Como se indicó anteriormente, para realizar este proceso se utiliza las especificaciones técnicas de los cedentes, que ya fueron desarrolladas en el sistema de cobranzas Intergest.

#### **4.3.5.3. Proceso “Carga periódica de nuevos morosos O2.3”**

Este es un proceso que aplica solo para el cedente Unibanco, el cual envía de forma diaria las nuevas operaciones que caen en mora. El proceso inicia con la notificación del cedente de que depositó los archivos con operaciones en mora y los archivos de: Clientes, Conyugue, Garante, Dirección, Teléfonos, Emails, Referencias, Operaciones, Detalle de Operación, Cuotas y finaliza con el ingreso de la toda la información de nuevas operaciones morosas enviadas por los cedentes al sistema Intergest, lista para realizar la depuración y cálculos necesarios para efectuar la cobranza.

Algo importante que se detecta al realizar el análisis de este proceso es que, debido a que el sistema ingresa la información por número de operación se tiene cargado un cliente por cada operación, y no se realiza la validación de que si el cliente está anteriormente cargado se lo relacione con la operación nueva, por lo cual el cliente puede repetirse; es decir que tenemos clientes con la misma cédula más de una vez cargados pero relacionados a diferentes números de operaciones.

#### **4.3.5.4. Proceso “Depurar y calcular información para cobranza (O2.4.)”**

Este proceso tiene como finalidad realizar la depuración de la información entregada por el cedente y realizar el cálculo de los valores necesarios para realizar la cobranza.

El proceso inicia cuando toda la información enviada por los cedentes, ya sea por carga cero de cartera, carga inicial periódica de cartera ó carga diaria de nuevos morosos, ha sido ingresada en el sistema de cobranzas Intergest, en cualquiera de estos casos el operador de sistemas, revisa la carpeta de consistencia del

servidor central llamada “Log”, donde se almacena todos los errores que se pudieran haber generado en la carga los cuales normalmente se dan por inconsistencias en los archivos enviados por los cedentes. Se depuran número de teléfonos celulares y convencionales de los clientes, se identifica cuotas en mora, se calcula días e intereses de mora, gastos de cobranza y valores de cuota a pagar; el proceso finaliza cuando se obtienen las operaciones morosas ingresadas en el sistema de cobranzas Intergest con toda la información necesaria para ser asignadas a los Gestores de cobranza.

#### **4.3.5.5. Proceso “Ingresar Pagos” (O2.5.)**

Este proceso inicia cuando el cedente envía de forma diaria el archivo de los pagos, entonces el operador recibe el mail de confirmación de deposito de archivo de pagos en servidor definido, guarda y sube el archivo de pagos con fecha actual a la base de datos y aplica los pagos según el número de operación, valor pagado, cuotas que paga y fecha, el proceso finaliza cuando el sistema actualizar los valores de: días de mora, ultima fecha de vencimiento, gastos de cobranza, intereses de mora, para colocar el nuevo estado de la operación o retirarla de la cobranza diaria y almacenar.

#### **4.3.5.6. Proceso “Actualizar direcciones y teléfonos” (O2.6.)**

El proceso inicia con la entrega del archivo con las nuevas direcciones o teléfonos por los Cedentes, otra entrada que se identifica para este proceso es la actualización de direcciones o teléfonos directamente en el sistema Intergest por parte de los Gestores de cobranzas, el proceso finaliza, cuando ya se encuentran ingresadas las nuevas direcciones y teléfonos al sistema Intergest.

Unas de las deficiencias que se encuentran en este proceso es que no se realiza una depuración de teléfonos de garantes y referencias antes de ser ingresados al sistema de cobranzas Intergest, por lo cual los mismos entran con errores.

### **4.3.6. IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS**

En este ítem se analizan los puntos de control e indicadores de los procesos en estudio:

- **O2.1.** Carga cero de cartera
- **O2.2.** Carga inicial de cartera por periodo

- **O2.3.** Carga Periódica de nuevos morosos
- **O2.4.** Depurar y Calcular información para la cobranza
- **O2.5.** Ingresar pagos
- **O2.6.** Actualizar direcciones y teléfonos

Los cuales mediante la metodología propuesta para generar indicadores del numeral 2.5.3.3, y los objetivos a lograr por cada indicador los cuales fueron definidos mediante datos históricos y la norma internacional de Call Center COPC<sup>35</sup>, se presentan a continuación:

#### 4.3.6.1. Indicadores del proceso “Carga cero de cartera (O2.1.)”

Nombre del Indicador	Descripción	Fórmula /Forma de Calculo	Frecuencia	Objetivo	Responsable de la medición
Número exitoso de Operaciones ingresadas	Indica el número de operaciones que fueron ingresadas exitosamente en el sistema, del total de operaciones que debieron ser ingresadas.	Número exitoso de Operaciones ingresadas / Total de operaciones a ser ingresadas	Cada vez ingresa un nuevo cedente o producto del cedente.	Mínimo el 95%	Supervisor de Sistemas

#### 4.3.6.2. Indicadores del proceso “Carga inicial de cartera por periodo (O2.2)”

Nombre del Indicador	Descripción	Fórmula /Forma de Calculo	Frecuencia	Objetivo	Responsable de la medición
Número exitoso de Operaciones ingresadas	Indica el número de operaciones que fueron ingresadas exitosamente en el sistema, del total de operaciones que debieron ser	Número exitoso de Operaciones ingresadas / Total de operaciones a ser ingresadas	Cada vez que ingresa una nueva carga en Produban co.	Mínimo el 95%	Supervisor de Sistemas

<sup>35</sup> Norma COPC-2000® Customer Operations Performance Center Inc.©1996-2004

	ingresadas.				
--	-------------	--	--	--	--

#### 4.3.6.3. Indicadores del proceso “Carga periódica de nuevos morosos O2.3”

Nombre del Indicador	Descripción	Fórmula /Forma de Calculo	Frecuencia	Objetivo	Responsable de la medición
Operaciones repetidas en el sistema	Indica el número de operaciones que ya fueron anteriormente ingresadas en el sistema.	Conteo del archivo de errores “Log”	Diario	Menor o igual al 10%	Supervisor de Sistemas
Cuotas repetidas en el sistema	Indica el número de cuotas que ya fueron anteriormente ingresadas en el sistema.	Conteo del archivo de errores “Log”	Diario	Menor o igual al 10%	Supervisor de Sistemas

#### 4.3.6.4. Indicadores del proceso “Depurar y calcular Información para cobranza (O2.4.)”

Nombre del Indicador	Descripción	Fórmula /Forma de Calculo	Frecuencia	Objetivo	Responsable de la medición
Operaciones con Intereses de mora diferentes	Cuantificar las operaciones cuyos valores de Intereses de mora difieren con los calculados por el cedente.	Informe enviado por los cedentes	Diario	0%	Supervisor de Sistemas
Operaciones con gastos de cobranza diferentes	Cuantificar las operaciones cuyos valores de gastos de cobranza difieren con los calculados por el cedente.	Informe enviado por los cedentes	Diario	0%	Supervisor de Sistemas
Operaciones en mora no cargadas	Indica el número de nuevas	Operaciones que fueron Cargadas/	Diario	Menor o igual al 20%	Supervisor de Sistemas

	operaciones en mora que no fueron cargadas por errores en el sistema de cobranzas.	Total de Operaciones a cargar			
--	--	-------------------------------	--	--	--

#### 4.3.6.5. Proceso “Ingresar Pagos” (O2.5.)

Nombre del Indicador	Descripción	Fórmula /Forma de Calculo	Frecuencia	Objetivo	Responsable de la medición
Operaciones que no se registran en el sistema Intergest.	Detecta el número de operaciones que debieron haber estado ingresadas en el sistema de Cobranzas y no lo están.	Se detecta cuando el cedente envía pagos para estas operaciones.	Diario	Menor al 5%	Supervisor de Sistemas
Pagos no ingresados en el sistema de cobranza.	Indica el número de operaciones a las cuales no se les pudo ingresar pagos.	Pagos ingresados/ Pagos totales a ser ingresados	Diario	Menor o igual al 5%	Supervisor de Sistemas

#### 4.3.6.6. Proceso “Actualizar direcciones y teléfonos” (O2.6.)

Nombre del Indicador	Descripción	Fórmula /Forma de Calculo	Frecuencia	Objetivo	Responsable de la medición
Hite Rate	Son las conexiones que se obtienen, del total de llamadas realizadas. Este indicador mide la calidad de la base de datos con la que se está trabajando.	Conexiones/ Llamadas	Diario	80%	Supervisor de Sistemas

## **CAPITULO V**

### **5. IDENTIFICACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAS AL PROCESO “CARGAR CARTERA”.**

#### **5.1. IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS DEL MACROPROCESO “CARGAR CARTERA”**

En el diseño del proceso “Cargar Cartera” del servicio de recuperación de cartera de la empresa Sic Contact Center, se identificaron mejoras que pueden realizarse de forma inmediata, estas mejoras se proponen en este capítulo y como punto de partida se realizaron primero los análisis estudiados el numeral 2.5.3.4. como se indica a continuación:

##### **5.1.1. PRIORIZACIÓN DE PROCESOS DEL MACROPROCESO “CARGAR CARTERA”**

Para identificar las oportunidades de mejora de los procesos en estudio, primeramente se realiza una priorización de los mismos con el fin de identificar cuales son los procesos más importantes y críticos de este macroproceso, para que sean mejorados de forma inmediata centralizando todos los recursos a los mismos, utilizamos para esto la matriz de priorización explicada en la teoría en el numeral 2.5.3.4. la cual se indica en el Anexo 8.

El resultado de esta priorización indica que los procesos más críticos e importantes son:

- O2.3. Carga periódica de nuevos morosos
- O2.4. Depurar y calcular información para cobranza.
- O2.5. Ingresar pagos
- O2.6. Actualizar direcciones y teléfonos.

Lo cual tiene lógica ya que estos procesos necesitan mayor control por ejecutarse de forma diaria, alimentando a la base de datos del sistema de cobranzas Intergest.

Al contrario los procesos:

- “Carga cero de cartera O2.1”, se lo ejecuta cada que ingresa un nuevo cedente (tiempo aproximado cada año) y,
- “Carga inicial de cartera por periodo O2.2”, se lo ejecuta solo para uno de los cedentes (Produbanco) cada que este lo considere necesario (tiempo aproximado cada 3 meses).

Son ejecutados siempre en periodos de tiempo largos y realizan un tipo de carga a partir de cero (es decir ingreso total de información sin considerar ningún ingreso historio), por lo cual los mismos no dañan la base de datos, siempre y cuando se tenga cuidado en la carga de información en el sistema de cobranzas Intergest.

### 5.1.2. IDENTIFICACIÓN LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES Y PROVEEDORES DE LOS PROCESOS.

Para proponer un mejoramiento de los procesos se toman en cuenta también los requerimientos que tienen los clientes y proveedores, sobre los procesos priorizados en el numeral anterior y estos se indican a continuación:

<b>Requerimientos de Proveedores y Clientes</b>				
<b>Proceso:</b> Carga diaria de nuevos morosos			<b>COD:</b> O2.3	
<b>Responsable:</b> Supervisor de operadores			<b>Fecha:</b> 27 de Abril de 2006	
<b>Proveedor</b>	<b>Cliente</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Importancia</b>	<b>Satisfacción</b>
<b>CEDENTES</b>		Formatos claros de cuales son los parámetros que deben contener los archivos de operación, Clientes, Conyugue, Garante, Dirección, Teléfonos, Emails, Referencias, Operaciones, Detalle, Detalle de Operación, Cuotas.	Requerimiento de suma importancia debido a que con estos formatos definidos y documentados, se va a enviar solo la información necesaria.	Formatos documentados, difundidos con una capacitación que explique el funcionamiento del sistema de cobranzas, para las personas asignadas de enviar la carga por parte de los cedentes, realizar actualizaciones de estos formatos

				cuando sea necesario.
<b>CEDENTES</b>		Entrega oportuna de reportes de carga, generados por Sic Contact Center para corregir errores de envío de información de inmediato	Si no se entrega retroalimentación a las personas responsables de enviar la información, los errores no se van a corregir nunca.	Los informes deben ser cortos y concisos que se indique claramente cuales fueron los errores que entregó la carga y porque, además deben llegar en la fecha y hora oportuna para poderlo corregir.
	<b>PROCESO DEPURAR Y CALCULAR INFORMACIÓN PARA COBRANZA</b>	Notificar oportunamente que tipo de carga se encuentra ingresada en el sistema de cobranza lista para ser depurada y para calcular valores de cobranza.	La no notificación esto, provoca demoras ya que el operador de sistemas 2 debe saber que tipo de carga se subió al sistema para poder proceder.	
	<b>PROCESO DEPURAR Y CALCULAR INFORMACIÓN PARA COBRANZA</b>	Elaborar una bitácora que indique cuales son los principales problemas que presentaron en la carga de la información.	Este es un método de comunicación importante entre los operadores de sistemas, lo cual le permite mantener la continuidad al proceso de carga	Esta bitácora debe ser llena en su totalidad con tiempos de ejecución de cada actividad realizada y debe indicar los problemas presentados en cada paso.

### Requerimientos de Proveedores y Clientes

<b>Proceso:</b> Depurar y Calcular información para cobranza			<b>COD:</b> O2.4	
<b>Responsable:</b> Supervisor de operadores			<b>Fecha:</b> 09 de mayo de 2006	
<b>Proveedor</b>	<b>Cliente</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Importancia</b>	<b>Satisfacción</b>
<b>PROCESO CARGA CERO DE CARTERA</b>		No se tiene requerimientos ya	No aplica	No aplica

<b>PROCESO CARGA INICIAL DE CARTERA POR PERIODO</b>		que la misma persona ejecuta los 2 procesos. Se tiene mas bien requerimientos a los cedentes en la entrega de la información que se solucionaría con los formatos de los archivos propuestos en el proceso anterior.	No aplica	No aplica
<b>CARGA PERIÓDICA DE NUEVOS MOROSOS</b>			No aplica	No aplica
	<b>CEDENTE</b>	Si se devuelve un archivo, se debe enviar también un informe claro de a que se debe la devolución del mismo y que errores tiene, además el mismo debe ser enviado oportunamente.	Es importante para poder corregir, los errores del mismo y poder reenviarlo inmediatamente ya que se necesita que se realice cobranza con estos datos.	Informes con explicaciones claras de los errores y enviados oportunamente.
	<b>PROCESO DE ASIGNACIÓN</b>	Emitir un informe diario de cuantas fueron exactamente las operaciones que se cargaron y que van a ser asignadas a los Gestores.	Importante ya que con esto se puede tener un estimado, de operaciones para calcular los recursos necesarios para gestionar las mismas.	El grado de error de estos informes debe ser mínimo ya que esta en juego el uso de recursos humanos, infraestructura y financieros de la empresa.
	<b>PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>	Los informes de registros no cargados, suelen ser muy técnicos y poco elaborados, se requiere se los coloque de una forma más gerencial.	Importante, ya que la alta gerencia necesita informes cortos y que indiquen donde exactamente se encuentran los problemas de carga.	Los informes deben ser enviados, máximo con un día de retraso.

**Requerimientos de Proveedores y Clientes**

<b>Proceso:</b> Ingresar Pagos			<b>COD:</b> O2.5	
<b>Responsable:</b> Supervisor de operadores			<b>Fecha:</b> 10 de Junio de 2006	
<b>Proveedor</b>	<b>Cliente</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Importancia</b>	<b>Satisfacción</b>
<b>CEDENTES UNIBANCO</b>		Formatos claros de cuales son los parámetros que deben contener el archivo de pagos.	Requerimiento de suma importancia debido a que con este formato definido y documentado, se va a enviar solo la información necesaria para aplicar el pago.	Formato documentado y difundido con una capacitación que explique el funcionamiento del sistema de cobranzas, para las personas asignadas de enviar la carga por parte de los cedentes, realizar actualización de este formato cuando sea necesario.
	<b>PROCESO DE ASIGNACIÓN</b>	Mayor, puntualidad con la entrega de pagos ingresados en el sistema Intergest, ya que el retraso, provoca a su vez retraso en el proceso de asignación, lo cual finalmente provoca el realizar gestión a clientes que ya pagaron su deuda.	El oportuno ingreso de pagos en el sistema es un proceso de suma importancia para no realizar gestión atrasada.	Pagos ingresados de forma oportuna.
	<b>PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	Informe de ingreso de pagos, sencillo no tan técnico, que explique de forma clara y rápida cuales son los problemas detectados en la carga.	El presentar un informe sencillo y gerencial, permitirá tomar decisiones de manera rápida sobre como corregir los errores detectados.	Los informes deben ser presentados máximo con un día de retraso.

<b>Requerimientos de Proveedores y Clientes</b>				
<b>Proceso:</b> Actualización de Direcciones y Teléfonos			<b>COD:</b> O2.6	
<b>Responsable:</b> Supervisor de operadores			<b>Fecha:</b> 27 de Abril de 2006	
<b>Proveedor</b>	<b>Cliente</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Importancia</b>	<b>Satisfacción</b>
<b>CEDENTES</b>		Formatos claros de cuales son los parámetros que deben contener los archivos de actualizaciones de direcciones y teléfonos.	Requerimiento de suma importancia debido a que con estos formatos definidos y documentados, se va a enviar solo la información necesaria.	Formato documentado y difundido con una capacitación que explique el funcionamiento del sistema de cobranzas, para las personas asignadas de enviar la carga por parte de los cedentes, realizar actualizaciones de estos formatos cuando sea necesario
<b>CEDENTES</b>		Entrega informe de cuantas actualizaciones fueron ingresadas correctamente.	Si no se entrega retroalimentación al cedente para saber cual es el porcentaje de actualizaciones.	Informe mensual de actualizaciones.
	<b>PROCESO ASIGNAR CARTERA</b>	Revisar catálogos de zonificación de direcciones con el fin de disminuir errores de asignación por mala zonificación.	Importante, ya la zonificación de las direcciones es una herramienta muy útil para los gestores de cobranza	Nuevos catálogos de zonas.

### 5.1.3. IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS DE LOS PROCESOS EN ESTUDIO

Después de realizar la priorización para identificar los procesos más críticos y analizar los requerimientos de los clientes y proveedores finalmente se identifican en el Anexo 9, las oportunidades de mejora de los procesos:

- O2.3. Carga periódica de nuevos morosos

- O2.4. Depurar y calcular información para cobranza.
- O2.5. Ingresar pagos
- O2.6. Actualizar direcciones y teléfonos.

## **5.2. PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO “CARGAR CARTERA”**

### **5.2.1. HOJAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Luego de identificar las oportunidades de mejora de los procesos en estudio se propone un mejoramiento de los mismos en el Anexo 10, con el propósito de resolver los problemas, administrativos y operativos de dichos procesos.

## **5.3. DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCESOS DEL PROCESO “CARGAR CARTERA”**

Como se indicó en el numeral 2.5.3.7, el manual de Procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades un servicio, un departamento o toda la Organización. Para nuestro caso se elabora el manual de procesos del macroproceso “Cargar Cartera O2, en el Anexo 11.

## **5.4. PLANIFICACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE PROCESOS E IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS.**

Después de diagramar los macroprocesos de la empresa de servicios Sic Contact Center y diseñar el proceso clave “carga de cartera”, los cuales están documentados en el Manual de Procesos del Anexo 11; el siguiente paso fundamental es realizar la implantación de los procesos con el fin de estandarizar los mismos, medirlos y mejorarlos.

### **5.4.1. PASOS A SEGUIR A SEGUIR PARA REALIZAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE SIC CONTACT CENTER**

Como se mencionó en el numeral 2.5.4. se propone realizar los siguientes pasos para realizar una buena implementación de procesos:

- Presentar el proyecto terminado a la Gerencia General y sus principales jefatura para el análisis respectivo y apoyo para que los procesos sean implementados en Sic Contact Center.

- Realizar un Plan de implantación de los procesos utilizando el diagrama de Gantt.
- Capacitar a todo el personal involucrado
- Realizar el seguimiento de la ejecución estricta de los procesos establecidos, generar registros y calcular indicadores, con el fin de detectar si los procesos implementados van entregando mejoras y minimizando especialmente los problemas presentados por su ausencia.

Finalmente se propone el siguiente diagrama Gantt del Anexo 12, para la implementación de los procesos.

## **5.5. PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO “CARGAR CARTERA” MEDIANTE EL ANÁLISIS A NIVEL DE CONCEPTOS Y METODOLOGÍA DE UN MODELO DE VALIDACIÓN PARA SISTEMAS INFORMATIZADOS.**

### **5.5.1. INTRODUCCIÓN**

Luego de haber realizado la diagramación del mapa de procesos y el diseño del Macroproceso Operativo “Cargar Cartera O2” para el servicio de Recuperación de Cartera Morosa y proponer mejoras generales al mismo bajo la teoría de la Administración de Procesos, las cuales se indican en el Anexo 12 y Anexo 13; se puede observar que gran parte de los procesos operativos del mapa de procesos son dependientes del sistema de Cobranzas Intergest y se ejecutan de manera automática luego de haber sido programados en el mismo.

Por lo cual surgen las siguientes preguntas:

- ¿Estos procesos automáticos desde el inicio han cumplido y están cumpliendo con las especificaciones del usuario?
- ¿Se han revisado, depurado y actualizado en algún momento estos procesos?,
- Y de haber sido actualizados ¿se han realizado pruebas de funcionamiento para garantizar que estén cumpliendo con dichas especificaciones?.

A continuación se realiza un análisis teórico del sistema de Cobranzas Intergest

(IGS) a nivel de conceptos de la metodología de un modelo de validación para sistemas informatizados, en todas las fases del modelo de validación indicado en el ítem 2.6.

Este análisis es solo teórico debido a que el mismo es extenso y necesita de una asesoría profesional con personal experto y capacitado sobre esta metodología para realizar el mismo, además la implementación de este modelo no es el objetivo de esta tesis.

Sin embargo se menciona esta opción de mejora para el Sistema de cobranzas Intergest para indicar a la empresa en teoría los pasos generales que debería seguir si en algún momento decidiera optar por esta metodología para garantizar que su sistema de cobranzas Intergest cumpla al 100% con las especificaciones del usuario.

### **5.5.2. ANÁLISIS**

Como se indico en a teoría en el numeral 2.6, existen dos tipos de validaciones que se le pueden realizar a un sistema Informatizado, estas son:

- a. Validar el sistema antes de comprarlo ó
- b. Validar el sistema luego de que ya esta funcionando dentro de una organización a este ultimo se lo denomina de tipo retrospectivo.

Para el caso del Sistema de Cobranzas Intergest aplicaría la segunda opción debido a que el sistema se encuentra en funcionamiento.

#### **5.5.2.1. Requerimientos del Usuario del Sistema Intergest**

Se identifica que el sistema de Cobranzas Intergest, posee un documento denominado "Manual Técnico del Sistema Intergest" donde se describe los requerimientos del usuario, sin embargo el mismo esta incompleto y totalmente desactualizado, por lo cual el primer paso a seguir sería completar y actualizar este documento de manera que indique:

- Requisitos y no soluciones técnicas para el sistema Intergest
- Gestión del proyecto
- Resumen del proyecto, objetivos y funciones principales.

- Requisitos operativos:
  - Funciones, cálculos y algoritmos.
  - Datos
  - Interfases (usuarios y otros sistemas).
  - Entorno.
- Limitaciones y exclusiones del sistema Intergest
- Ciclo de vida del sistema Intergest.

#### **5.5.2.2. Plan de Validación**

No existe dicho documento en la organización para el Sistema Intergest por lo cual se debe, formar un equipo de trabajo que se encargue de la validación del Sistema, este equipo debe elaborar el documento con las siguientes características:

- Descripción del sistema IGS.
- Organización del proyecto
- Descripción de cómo se realizará la validación del sistema IGS.
- Metodología de la validación.
- Plan de trabajo.
- Referencias y glosario.

Una vez elaborado dicho documento, se lo debe aprobar y entregar al diseñador del sistema para asegurar, que el sistema este ejecutando lo indicado.

#### **5.5.2.3. Plan General Maestro de Validación**

El equipo de validación del sistema Intergest, debe elaborar también un plan en el coloquen las políticas y prioridades de cómo se va ha realizar la validación del Sistema Intergest.

Este documento debe resultar de análisis profundo y detallado de las necesidades y de los riesgos asociados al sistema Intergest.

Este plan es previo a cualquier actividad de validación y debe ser revisado por el equipo validador periódicamente.

#### **5.5.2.4. Especificaciones Funcionales**

No existe este documento para el Sistema de Cobranzas Intergest, por lo cual el mismo debe ser elaborado una vez que se obtenga el documento de requisitos del usuario mencionado en el numeral 5.5.2.1. ya que este es la base para elaborar las especificaciones Funcionales, debido a que el documento de especificaciones funcionales es técnico y de gran complejidad debe ser elaborado por el experto diseñador del Sistema de Cobranzas Intergest; además el documento debe tener valor contractual.

Es el documento contra el que se verificará el funcionamiento del Sistema de Cobranzas Intergest

#### **5.5.2.5. Calificación de Diseño**

En este paso el equipo de Validación debe comprobar formalmente que los requisitos establecidos en el “Documento de Requerimientos de Usuario” son satisfechos por el “Documento de especificaciones Funcionales” del sistema Intergest, para detectar la existencia de cualquier discrepancia entre ambos documentos realizar correcciones y que los dos documentos sean aceptados por el usuario.

Esta es la actividad que pone en marcha la ejecución del proyecto, ya que supone la conformidad del usuario con las soluciones técnicas que ha dado el diseñador del Sistema de Cobranzas de Cobranzas Intergest, por lo cual del diseñador debe realizar las correcciones que sean necesarias para cumplir las necesidades y requisitos del usuario, sobre el Sistema de Cobranzas Intergest.

#### **5.5.2.6. Especificaciones de Diseño**

El documento de especificaciones de diseño del sistema Intergest si existe, sin embargo el mismo debe actualizarse con los cambios realizados en el ítem anterior.

Este documento debe incluir de forma clara:

- Las especificaciones de diseño del hardware que tiene el sistema Intergest.
- Especificaciones de diseño del software, con indicación de los módulos o

subsistemas del sistema Intergest.

- Especificaciones de diseño de cada uno de los módulos o subsistemas definidos anteriormente.

Por ser esta una documentación de un nivel técnico muy elevado y difícilmente evaluable por no expertos, debe ser elaborado por el diseñador del Sistema Intergest.

#### **5.5.2.7. Desarrollo y Programación**

Esta etapa, ya está cumplida por el sistema de Cobranzas Intergest, ya que el sistema está en funcionamiento en la empresa, sin embargo estos pasos deben realizarse para las modificaciones y correcciones que se le realicen al sistema Intergest esto es:

- Lenguajes de programación, bibliotecas y compiladores.
- Convenciones de nomenclatura y codificación.
- Control de versiones.
- Identificación y trazabilidad de los módulos y control de cambios.
- Gestión de configuraciones.
- Pruebas durante el desarrollo.
- Circuitos de revisión y aprobación.

#### **5.5.2.8. Pruebas de Aceptación del Sistema**

En el caso del sistema Intergest se aplicaría la prueba después de la instalación y corrección del sistema con el fin de demostrar que funciona de manera adecuada en el entorno operativo final.

#### **5.5.2.9. Calificación del Sistema**

Luego de cumplir con los pasos anteriores, el equipo de verificación junto con el diseñador del sistema debe:

- Realizar pruebas para verificar el funcionamiento correcto y conforme a las especificaciones establecidas de las funciones definidas para el sistema Intergest y deben documentar esta verificación. Paso que se conoce como calificación.

- Además deben verificar y documentar que el sistema Intergest proporciona todas las prestaciones que el usuario espera del mismo esto se conoce como calificación.

#### **5.5.2.10. Análisis de Riesgos**

Paso seguido el equipo de Validación del sistema Intergest debe buscar:

- Riesgos para personas derivados del mal funcionamiento del sistema Intergest.
- El Impacto en la calidad del servicio de Recuperación de cartera si el sistema falla.
- Violación de requisitos de las normas de calidad
- Requerimientos legales.
- Desvío con respecto a las políticas y directrices de la empresa.
- Frecuencia de utilización.
- Posibilidad de detección del error.

#### **5.5.2.11. Análisis de Incidencias**

Luego el equipo de validación debe analizar todas las incidencias que ocurran durante el uso de un sistema Intergest, debe registrarlo, analizarlo y evaluar su impacto, esto con el fin de detectar algún error en el diseño de la validación del sistema y que por tanto ésta debe ser reconsiderada. Esta reconsideración no tiene que ser total, sino afectar sólo a aquellos elementos o funciones que se hayan visto afectadas por las incidencias.

#### **5.5.2.12. Control de Cambios**

Este es uno de los aspectos negativos que más afecta al Sistema Intergest, ya que continuamente se realizan modificaciones al mismo, sin informar al usuario los mismos, además no está definido cuáles son las personas autorizadas para solicitar cambios al sistema.

Por lo cual el equipo de validación del sistema Intergest debe ser controlar los cambios de tal manera de:

- Garantizar que la configuración del sistema Intergest no se modifica de manera incontrolada.
- Realizar modificaciones autorizadas del sistema Intergest y que todos los usuarios implicados sean informados.
- Evaluar el impacto de cualquier modificación sobre el estado de validación y asegurar que se planifiquen y ejecuten las actividades de validación pertinentes para su mantenimiento.

### **5.5.3. ASPECTOS DE SEGURIDAD**

Este es una de las fortalezas que tiene el sistema Intergest debido a que mantener la:

- Seguridad física.
- Seguridad lógica.
- Copias de seguridad y reinstauración del sistema.

Es una de las prioridades, de la organización, además se tiene Planes de contingencia, al día y comprobados, para garantizar en todo momento la operatividad de sistema Intergest en caso de desastres.

### **5.5.4. TRAZABILIDAD DE LA INFORMACIÓN**

Con el fin de auditar los componentes del Sistema Intergest, la organización tiene un persona experta, sin embargo no logra abastecerse con el tamaño del sistema, por lo cual se debe reforzar esta auditoria con ayuda del equipo de verificación que la organización debe crear.

Del análisis anterior, podemos concluir que el primer paso a seguir para validar el sistema informatizado Intergest, para garantizar que el mismo cumpla con las especificaciones de usuario y objetivo para el que fue creado; es realizar un diagnóstico del sistema, en la práctica con personal especializado de acuerdo a la metodología de Validación descrita, para luego realizar las correcciones pertinentes tendientes a garantizar la correcta operatividad del sistema Intergest.

Finalmente el incluir estos conceptos muy generales de cómo realizar un análisis a nivel de conceptos de un modelo de validación para el sistema de cobranzas Intergest; lo que buscó es demostrar; que en todos los procesos de una

organización, ya sean estos manuales o automatizados, se debe controlar sus elementos principales que son: Entradas, Salidas, Controles y Recursos si se quiere conseguir que los mismos funcionen de manera efectiva para lograr un producto o servicio, que logre satisfacer las necesidades del cliente.

## CAPITULO VI

### 6. RESULTADOS DEL PROYECTO

#### 6.1. CONCLUSIONES

- Con la identificación de los macroprocesos de la empresa Sic Contact Center, se logró determinar y documentar, las actividades operativas necesarias para crear el servicio de “Recuperación de Cartera Morosa” y estructurarlas en procesos, definiendo en los mismos las entradas, salidas, controles y recursos, logrando crear y proponer a la organización una estructura diferente a la acostumbrada por funciones y áreas.
- La empresa Sic Contact Center, al contar con una estructura de macroprocesos, puede estandarizar las actividades necesarias para entregar su servicio, convirtiendo las órdenes verbales y escritas del pasado, en una secuencia ordenada y eficaz de actividades que puedan ser controladas y mejoradas.
- El documentar las actividades necesarias para la realización del servicio garantiza, que la empresa ya no dependa del conocimiento individual de sus empleados, sino que todo el conocimiento constituya un activo muy importante para la organización.
- Identificar las interrelaciones de los macroprocesos de la compañía, sus proveedores y clientes de cada proceso operativo, ayuda a todos los miembros de la organización a trabajar con un enfoque al cliente tanto interno como externo.
- Al analizar el macroproceso “Cargar Cartera” con todos sus procesos, se identifica la necesidad de definir las especificaciones que deben tener las entradas a estos procesos para que los mismos logren desarrollarse de manera eficaz.
- Es así que del análisis de las entradas del proceso “Cargar Cartera”, sale la más importante oportunidad de mejoramiento, que consiste en definir y documentar claramente formatos y políticas a la hora de recibir y enviar información del cedente, este y otras mejoras que arrojó este diseño de procesos se indican en el anexo 9.

- El haber definido una persona responsable en cada proceso del macroproceso “Cargar Cartera”, que controle los reportes de carga entregados por el sistema Intergest, con tiempo y oportunidad, logrará identificar inmediatamente si la información entregada por los cedentes esta siendo duplicada u omitida, logrando corregir estos problemas en el mismo momento en que se están ejecutando los procesos, control que antes no se podía hacer ya que no se encontraba diseñado el macroproceso “Cargar Cartera”, pero aún sus puntos de control.
- Con la identificación de puntos de control e indicadores en los procesos en estudio, se podrá medir el comportamiento actual de los procesos, para definir mejoras a los mismos y establecer metas reales en un futuro cercano luego de la implantación de los mismos.

Del análisis del Direccionamiento Estratégico de Sic Contact Center se evidencia que:

- Tanto la misión y visión de la organización se encuentran incompletas y no cumple con todos los parámetros que recomienda la teoría, además no es conocida por todos los miembros de la organización.
- Los valores de Sic Contact Center se encuentran bien planteados para el giro de su negocio, sin embargo los mismos no son conocidos y aplicados por todos los miembros del organización.
- Los objetivos propuestos en la planeación estratégica, no son cumplidos por la organización y no existe un método ni un responsable para realizar el seguimiento del cumplimiento del mismo.

Para finalizar el un análisis a nivel de conceptos de un modelo de validación para el sistema de cobranzas Intergest; logró demostrar que en todos los procesos de una organización, ya sean estos manuales o automatizados, se debe controlar sus elementos principales que son: Entradas, Salidas, Controles y Recursos si se quiere conseguir que los procesos funcionen de manera efectiva para lograr un producto o servicio, que logre satisfacer las necesidades del cliente.

## 6.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- Implantar el Mapa de procesos elaborado en el presente proyecto, con el fin de obtener registros e indicadores especialmente del proceso operativo “Cargar Cartera”, para identificar oportunidades de mejora que ayuden a perfeccionar el mismo y así lograr frenar la pérdida y duplicación de información que se ocasiona en la ejecución del mismo y que desemboca en la baja productividad del servicio de Recuperación de cartera morosa ante nuestros cedentes.
- Reestructurar la misión y visión de la organización, para luego difundirla a todo el personal de la organización, con el fin de que sea aceptada y aplicada por todos sus niveles jerárquicos en todas sus actividades laborales diarias..
- Realizar campañas de difusión de los valores organizacionales y realizar el seguimiento respectivo para el cumplimiento de los mismos.
- Revisar el plan estratégico de la compañía con el fin de verificar si los objetivos en el mismo se encuentran aun vigentes, de no ser así reformular los objetivos de acuerdo a lo que la compañía desee lograr; asignar a las personas responsables del seguimiento y control del cumplimiento del plan estratégico a nivel de toda la organización.

## GLOSARIO DE TERMINOS

### DEFINICIONES CONCEPTUALES

**Actividad:** Es la facultad de obrar del ser humano sobre la base de las tareas del proceso para conseguir su objetivo, el cual consume tiempo dinero, instalaciones, equipo.

**Calidad:** Es el conjunto de características de un Producto o Servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las Necesidades el cliente.

**Cliente:** Organización o persona que recibe un producto.

**Computer System Validation:** Establecer evidencias documentadas que proporcionen un alto grado de confianza en que un proceso determinado producirá de manera constante un producto, cumpliendo con las especificaciones y atributos de calidad predeterminados. La demostración de que un sistema informatizado es adecuado para el propósito para el que ha sido específicamente diseñado.

**Diagramas de flujo:** Representación gráfica que describe las actividades de un proceso.

**Diseño de procesos:** Metodología en la cual se reconocen las tareas/ actividades que permiten cumplir un objetivo organizacional, además de su impacto dentro de la consecución de metas propuestas (Valor agregado).

**Entradas:** Son los insumos del proceso y pueden ser uno o varios componentes imprescindibles para un producto determinado.

**Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Gestión de procesos:** Enfoque administrativo que permite ver a la organización como un conjunto de actividades interconectadas que funcionan como un todo para materializar sus propósitos, además considera a la organización como un sistema abierto ya que es parte de un sistema mayor llamado sociedad.

**Indicadores de Gestión:** Es la representación cuantificada de una información que me permite visualizar el comportamiento y la capacidad de gestión de los procesos.

**Macroprocesos:** Constituyen cada una de las actividades macro de la Cadena de Valor Genérico de una organización.

**Mapa de Procesos:** Es una técnica para reconocer, nombrar e interrelacionar los procesos, así como sus límites de acción.

**Misión:** Es una declaración explícita del modo en el que la organización piensa satisfacer sus políticas estratégicas, responde a la pregunta ¿por qué existe la organización?

**Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

**Planificación:** proceso sistematizado, a través del cual es posible dar mayor eficiencia a una actividad a fin de alcanzar en un plazo mayor o menor el conjunto de metas establecidas.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Procedimiento:** Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

**Producto:** Es el resultado de un proceso.

Existen cuatro categorías genéricas de productos:

- Servicios (Por ejemplo transporte)
- Software (Por ejemplo: Programas de computadora, diccionario).
- Hardware (Por ejemplo, parte mecánica de un motor)
- Materiales Procesados (Por ejemplo, lubricante).

La mayoría de los productos contiene elementos que pertenecen a diferentes categorías genéricas de producto en cada caso como servicio, Software, Hardware o material Procesado depende del elemento procesado.

**Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto.

**Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Recursos del proceso:** Medios técnicos, económicos, humanos y físicos indispensables para ejecutar la transformación de los insumos.

**Responsable del proceso:** Es el responsable último de mejorar un determinado proceso. El emprende acciones necesarias para garantizar que se mejore la efectividad y eficiencia de todo el proceso.

**Salidas:** Es el resultado final de la interacción de las actividades el cual puede ser o no aceptado por los clientes.

**Sistema:** Es un conjunto de elementos que están relacionados entre sí. Hablamos de sistema, no cuando tenemos un grupo de elementos que están juntos, sino cuando además están relacionados entre sí, trabajando todos en equipo.

**Subproceso:** Es el resultado de la disgregación a un nivel inferior de un proceso particular.

**Tarea:** “Labor del día” establecida por el proceso para lograr su objetivo, esta tarea no puede desarrollarse sin la actividad.

**Validación de un sistema informatizado:** Conjunto de actividades debidamente planificadas y documentadas, que deben extenderse a toda la vida del sistema (desde la concepción y el diseño, a la desaparición del sistema y la transición a otro nuevo). Incluye un conjunto de pruebas; pero no le limita a ellas.

**Valor agregado:** Herramienta para medir la eficiencia de los procesos, que permite clasificar las actividades mediante la evaluación de su capacidad de gestión. El objetivo es generar mayor cantidad de salidas con un mínimo de recursos.

**Visión:** Parte del Plan Estratégico que ayuda a la organización a concentrarse en el futuro, normalmente a un plazo de tres a cinco años, dependiendo del tipo de institución.

## **DEFINICIONES DE LA ORGANIZACIÓN**

**SIC:** Sistema Integral de Cobranzas.

**Cedente:** Empresa que solicita los servicios al SIC, para realizar gestión de cobranza, telemarketing o autorizaciones además el término cedente se le entrega precisamente porque son ellos quienes ceden a la empresa, su cartera de clientes para ser gestionada.

**Sistema de Cobranzas Intergest:** Es una herramienta informática que permite realizar gestión de clientes, en servicios Contact Center tales como: cobranza,

telemercadeo, servicio al cliente, entre otras, las funcionalidades del sistema permiten realizar la carga de información, asignación de la carga, creación de estrategias y gestión de cobranza en línea.

**Cartera:** Se denomina cartera al conjunto de clientes que el cedente tiene en estado de mora, y nos entrega para realizar la gestión de cobro.

**Carga de Cartera:** Proceso en el cual se ingresa la información enviada por el cedente al sistema de cobranzas Intergest, la cual puede ser información de operaciones morosas, ingreso de pagos, ingreso de actualización de datos, etc.

**Asignación de Cartera:** Es la asignación de la cartera a ser cobrada al recurso humano que gestiona la cobranza, además de la entrega de otros recursos como infraestructura, tecnología, financieros, etc..

**Segmentación de las carteras:** Clasificación que se realiza para diferenciar las carteras de acuerdo a variables que permitan administrar la cartera de forma eficiente.

**Etapas:** Nombre que se asigna a cierto período de tiempo, dentro del que se encuentran los créditos en mora.

**Cobranza:** Se considera cobranza al servicio que la Compañía presta a su cedente recuperando su cartera vencida.

**Renegociaciones:** Es la cancelación de una deuda vencida con una nueva negociación (crédito).

**Comunicaciones Cedente:** A información remitida por el cedente informando temas particulares sobre la cobranza de sus clientes.

**Comunicación de resultados de cobranza:** Información que se remite al cedente sobre los niveles de recuperación de cobranza de sus clientes.

**Actualización de información y comunicación de resultados:** Es el servicio que la Compañía presta a su cedente, facilitando la actualización de datos de sus bases de clientes que contrataron inicialmente el servicio.

**Conexión:** Toda respuesta que sea un Aló humano.

**Hit Rate:** Son las conexiones que se obtienen, del total de llamadas realizadas. Este indicador mide la calidad de la base de datos con la que se está trabajando.

**Recojo:** Es un tipo de cancelación de una operación de crédito de casas comerciales en que se incauta un bien adquirido (no es para SIC sino de la casa comercial).

## BIBLIOGRAFÍA

- ASQ Press. “Mejora del Valor añadido en los procesos” 1era. Edición- Barcelona 1998.
- DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN, Agosto 2000. “Análisis Situacional”.
- GÓMEZ, Buendía Hernando, “La Agenda del Siglo XXI Hacia un Desarrollo Humano”. Edición III, Editorial Tercer \_mundo, Bogotá.
- GÓMEZ, Buendía Hernando, “Educación”, Editorial Tercer Mundo ,Santafè, Colombia año 2000
- GONZÁLEZ, J. Y Chavarri, F. “El modelo de gestión de Calidad Total”. 1995.
- HAMMER, M. Y Champy, J. “Reingeniería”. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994.
- Hernando Mariño, “Gerencia de Procesos”, ALFAOMEGA, Colombia 2001.
- J. Rure, M, Mariño, M. Rodriguez, “La Gestión por procesos” EDIC. IESE, España 1991.
- HARRINGTON, James. “Mejoramiento de los procesos de a Empresa”. McGraw-Hill. Bogotá 1994.
- INCOTEC “Manual para las pequeñas empresas” Bogotá 2001 INCOTEC.
- LEIVA, Zea Francisco, “Investigación Científica”, Edición IV, Quito-Ecuador.
- NORMA ISO 9001-2000
- NORMA Técnica NTC-ISO-9000
- NORMA COPC Customer Operations Performance Center Inc.©1996-2004
- MORIS, Daniel y Brandon, Joel. “Reingeniería” McGraw-Hill. México. 1994.p. 173
- PORTER, Michael E. ”Ventaja Competitiva” México 1996. Editorial Continental.
- SENGE, Peter “La Quinta Disciplina” Barcelona 1996. Ediciones Granica.
- STRICKLAND, Alonso J. 2da. Edición. México 200 McGraw-Hill- Interamericana.
- STONER, James A. F, Freeman. “Administración” 6ta Edición. Editorial Person. 1999
- THOMPSON, Arthur A. “Administración Estratégica ”

- TRISCHLER, E. William, “Mejora del Valor Añadido en los Procesos” Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona.
- VÁSQUEZ, Hugo Victor, “Organización Aplicada” segunda Edición.
- Seminarios de Accesoría y Capacitación Interna de Teleacción para Sic Contact Center
- FDA Guidelines on General Principles of Process Validation. Mayo 1987
- <http://www.uprm.edu/biology/profs/massol/investigacion.pdf>
- <http://tgrajales.net/investigaciones.pdf>
- <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/IDEA/2007219/lecciones/apendices/apendiceG.html>.