

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA PROCESO DE COBRANZA
OPERATIVA QUE REALIZA RECAUDADORA DEL ECUADOR S.A.”**

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DE INGENIERO
EN ADMINISTRACION DE PROCESOS

JOSUE SANTIAGO USHIÑA LOPEZ

DIRECTOR: MAT. GUSTAVO HERRERA

DECLARACIÓN

Yo Josué Santiago Ushiña López, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada 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.

.....
Josué Ushiña López

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Josué Santiago Ushiña López, bajo mi supervisión.

.....
Mat. Gustavo Herrera
Director de Proyecto

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a: mis padres que me han dado su apoyo y esfuerzo en la consecución de mi carrera. A mis hermanos por darme su franca ayuda y aliento en todo momento.

A todos ellos mi agradecimiento y gratitud de corazón.

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento, a las personas e Instituciones que coadyuvaron en la consecución de esta tesis, a la ESCUELA POLITECNICA NACIONAL donde he recibido una formación integral como profesional y persona durante mi carrera.

De manera muy especial a DIOS por proporcionarme la vida, para alcanzar una más de mis metas.

De igual forma agradezco al director de esta tesis Matemático Gustavo Herrera, por su valioso apoyo en la culminación del presente trabajo. Agradezco al Ingeniero Fernando Gonzáles e Ingeniero Giovanni D´Ambrosio, miembros del tribunal calificador de esta tesis, por el contingente prestado en la realización del presente trabajo.

INDICE GENERAL

SUBINDICE	PAG
Índice General	i
Índice de Gráficos y Cuadros	iv
Resumen	vii
Abstract	viii
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Formulación del problema.....	4
1.2. Hipótesis.....	4
1.3. Objetivos:.....	5
- Objetivo General.....	5
- Objetivos Específicos.....	6
1.4. Alcance del proyecto.....	6
1.5. Metodología de estudio:.....	7
CAPÍTULO II	
MARCO TEORICO.....	8
2.1. Gestión de Procesos.....	8
2.1.1. Relación con la norma ISO 9001: 2000... ..	8
2.1.2. Objetivos e importancia de la Gestión de Procesos.....	9
2.1.3. Modelo de la Gestión de Procesos.....	10
2.2. Concepto de proceso y sus elementos.....	12
2.2.1. Elementos del proceso.....	12
2.3. <i>Tipos y Características relevantes de los procesos.....</i>	14
2.3.1. <i>Clasificación de los procesos.....</i>	14
2.3.2. <i>Características relevantes de los procesos.....</i>	15
2.4. <i>Análisis de Valor Agregado de actividades.....</i>	17
2.4.1. El Valor y la Metodología de valor.....	17
2.4.1.1. El Concepto de la Metodología.....	18
2.4.1.2. Objetivos específicos de la Metodología.....	18
2.4.2. Tipos de Actividades presentes en los procesos.....	18
2.5. El enfoque y diseño de procesos e indicadores.....	19
2.5.1 El enfoque en procesos.....	19

INDICE GENERAL

2.5.2. El diseño de procesos.....	20
	21
2.5.3. <i>El diseño de indicadores de gestión de los procesos.</i>	
2.5.3.1. Establecer indicadores.....	21
2.5.3.2. El concepto y elementos de los indicadores.....	22
2.6. Representaciones graficas de los procesos... ..	23
2.6.1. Tipos de diagramas.....	24
CAPÍTULO III	
	25
DESARROLLO DEL PROYECTO	
	25
3.1. Levantamiento actual de actividades que conforman el Proceso (SITUACION ACTUAL).....	25
3.1.1. Antecedentes:.....	27
- Misión y Visión de la Empresa.....	29
- Organigrama funcional del área operativa de la empresa.....	31
3.1.2. Situación actual del proceso:.....	32
- Perspectiva General de la Situación Actual del proceso.....	32
- Cadena actual del proceso.....	34
3.1.2.1. Situación actual de los subproceso:.....	35
3.1.2.1.1 Subproceso: verificación de datos incompletos de titulares.....	35
3.1.2.1.2 Subproceso: gestión domiciliaria.....	37
3.1.2.1.3 Subproceso: pagos y convenios.....	38
3.1.2.1.4 Subproceso: cobro de pagos a cartera financiera.....	

3.1.2.1.5 Subproceso: revisar resultados de la cobranza operativa.....	38
3.2. Análisis de la situación actual de proceso:.....	39
3.2.1. Estructuración de causas dentro del proceso.....	40
3.2.2. Identificación de aspectos a mejorar.....	41
3.3. Análisis del valor agregado de actividades.....	44
3.3.1. Análisis de los subprocesos:.....	45
3.3.1.1. Subproceso: verificación de datos incompletos de titulares.....	45
3.3.1.2. Subproceso: gestión domiciliaria.....	46
3.3.1.3. Subproceso: pagos y convenios.....	47
3.3.1.4. Subproceso: cobro de pagos a cartera financiera.....	49
3.3.1.5. Subproceso: revisar resultados de la cobranza operativa.....	49
3.3.2. Análisis valor agregado global del proceso.....	50
3.4. Resultado global.....	51
3.5. Elaboración de la propuesta de mejoras y estudio de beneficio costo para la implantación.....	52
3.5.1. Elaboración de propuesta de mejoras.....	52
3.5.1.1 Análisis Comparativo.....	58
3.5.1.2 Beneficios.....	60
3.5.2. Estudio de beneficio costo para la implantación de la	63

INDICE GENERAL

propuesta de mejoras.....	69
3.6. Elaboración del manual de procedimientos para el proceso de cobranza operativa.....	69
3.6.1. Elaboración del Manual de procedimientos para el proceso:.....	70
- Estructura de la documentación del sistema de Calidad	71
- Estructura del manual de procedimientos.....	72
3.6.2. Elaboración de procedimientos.....	72
- estructura de los procedimientos.....	81
 CAPÍTULO IV	
 4.1. Conclusiones.....	81
4.2. Recomendaciones.....	82
Glosario de términos.....	83
Bibliografía.....	83
Anexos.....	86

INDICE DE GRAFICOS Y CUADROS

GRAFICOS		PAG
<i>FIG N°</i>		
1	<i>Modelo de Gestión por Procesos.....</i>	10
2	<i>Entender Procesos.....</i>	11
3	<i>Clasificación de los Procesos.....</i>	13
4	<i>Método PHVA.....</i>	19
5	<i>Aspectos de los Indicadores.....</i>	22
6	<i>Ejemplo flujograma.....</i>	23
7	<i>Organigrama funcional del área operativa de la empresa Recaudadora del Ecuador S.A.</i>	28
8	<i>Cadena Actual del proceso de cobranza operativa.....</i>	32
9	<i>Diagrama causa- efecto para el proceso de cobranza operativa.....</i>	40
10	<i>Impacto de Soluciones</i>	43
	<i>Análisis AVA de la situación actual del subproceso:</i>	
11	<i>- Verificación de datos incompletos de titulares.....</i>	45
12	<i>- Gestión Domiciliaria.....</i>	46
13	<i>- Pagos y convenios.....</i>	47
14	<i>- Cobro de pagos a Cartera Financiera.....</i>	48
15	<i>- Revisar resultados de la cobranza operativa.....</i>	49
16	<i>Análisis AVA global del proceso.....</i>	50
17	<i>Análisis AVA de procesos, situación propuesta.....</i>	59

CUADROS		PAG
Nº		
1	<i>Matriz de ponderación</i>	42
2	<i>Indicadores de Gestión.....</i>	55
3	<i>Códigos de proceso y documentos.....</i>	57
4	<i>Análisis Comparativo.....</i>	58
5	<i>Estimación de costos (inversión).....</i>	64
6	<i>Estimación de beneficios (nuevos ingresos).....</i>	64
7	<i>Flujo de Efectivo.....</i>	66
8	<i>Relación B/C.....</i>	67

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue el desarrollo de la propuesta de mejoras, plasmada mediante la elaboración del manual de procedimientos y acciones concretas, para lograr la mejor y eficiente manera de recaudar dinero a través del proceso de Cobranza Operativa de Carteras Financieras que realiza la empresa Recaudadora del Ecuador S.A., basados en la gestión por procesos. manteniendo un lineamiento claro con el objetivo de la empresa que es la estandarización de actividades del área operativa que aporten valor y la consecución de una Certificación de calidad cumpliendo requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

La documentación de las actividades actuales del proceso mostró la forma como se realiza el proceso actual, así como los aspectos críticos de cada subproceso y el tiempo de ejecución de todo el proceso.

El estudio o análisis empleado permitió de manera clara obtener el aporte de valor de las actividades, analizando los subprocesos a través de la estructura funcional que tiene la empresa en el área operativa.

Mediante herramientas de calidad enfocadas en procesos se logro establecer la propuesta de mejoras para el proceso en general, determinando una cadena de subprocesos productivos que intervienen, mostrándolos con un orden lógico, teniendo como enfoque el cliente y permitiendo un control de los subprocesos. Como resultado del proyecto, se obtiene dentro de la propuesta de mejoras un mayor valor agregado de actividades del personal involucrado, lo que genera una disminución del tiempo en los subprocesos y en consecuencia, una disminución del tiempo total requerido para la ejecución del proceso de cobranza operativa.

En conclusión el Manual elaborado aporta en la obtención de un mayor desempeño del proceso, estableciendo que actividades hacer, los responsables de hacerlas, las normativas afines a las actividades que se deben cumplir, y del control de proceso para mejorarlo.

ABSTRACT

the objective of the present work was the development of the proposal of improvements, shaped by means of the elaboration of manual of procedures and the concrete actions, in order to obtain the best and efficient way to collect money through process of Operative Cobranza of Financial Portfolios that makes the Recaudadora company of Ecuador S.A., based on the management by processes. maintaining a clear lineament with the objective of the company that is the standardization of activities of the operative area which they contribute to value and the attainment of a Certification of quality fulfilling requisite of Norma ISO 9001:2000.

The documentation of the present activities of the process showed the form as is made the present process, as well as the critical aspects of each subprocess and the run time of all the process.

The study or used analysis allowed of way clear to obtain the contribution of value of the activities, analyzing the subprocesses through the functional structure that has the company in the operative area.

By means of tools of quality focused in processes profit to settle down the proposal of improvements for the process in general, determining a chain of productive subprocesses that take part, showing them with a logical order, having like approach the client and allowing a control of the subprocesses. As resulting from the project, a greater added value of activities of the involved personnel is obtained within the proposal of improvements, what a diminution of the time generates consequently in the subprocesses and, a diminution of the required total time for the execution of the operative process of cobranza.

In conclusion the Manual elaborated contributes in the obtaining of a greater performance of the process, establishing that activities to do, the people in charge to do them, the compatible norms to the activities that are due to fulfill, and of the process control to improve it.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

En estos momentos en nuestro país, son más las organizaciones que deciden mejorar la calidad de sus productos y servicios, apuntando a la satisfacción de sus clientes. Sin duda, ello no es una tarea fácil. La competencia es cada vez mayor y los clientes se vuelven más exigentes. En la empresa Recaudadora del Ecuador S.A., es necesario el desarrollo de una cultura orientada a la gestión de los procesos, la participación del personal, el trabajo en equipo, la innovación. Ante la necesidad de supervivencia y competitividad, el análisis y la mejora de los procesos, es imprescindible.

En el caso de los procesos operativos, el crecimiento de la empresa ha hecho que existan retrasos en el cumplimiento de la labor, en las interrelaciones entre áreas operativas, duplicidad de funciones y el incremento de costos generados por la ineficiencia en los procesos.

En tal circunstancia, la Gerencia General de la Empresa Recaudadora del Ecuador S.A. y su staff directivo ha determinado como objetivo, lograr una mejor eficiencia de la capacidad operativa que permita entregar a los Cedentes (clientes a quien presta sus servicios) estándares de calidad en los servicios que presta, mediante estandarizar las actividades de área operativa que aporten valor, a través de un sistema de gestión de la calidad como lo es ISO 9001:2000.

Se debe mencionar, que la norma ISO, define la existencia de procesos en una empresa, pero no determina una jerarquía de procesos así como lo hacen algunas metodologías de procesos, donde existen macro, micro procesos, y además da un concepto general de proceso detallado en el apartado 3.4.1 de la norma ISO 9000:2000 (“conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”). Refiriéndose a esto,

Recaudadora del Ecuador ha establecido los tipos de los procesos de la empresa, y del área operativa en particular. Aunque el proceso en estudio es de tipo interfuncional, para el presente proyecto se ha tomado lo establecido por la empresa y se denominará solo proceso al proceso interfuncional de cobranza operativa de carteras financieras que se ejecuta en el área operativa.

Enfocándose en lo mencionado anteriormente, el presente trabajo, mediante la utilización de herramientas gerenciales, realiza una propuesta de mejoras que incluyen como objetivo principal el desarrollo de un Manual de procedimientos, y además de mejoras de aspectos de comunicación que influyen en la ejecución del **proceso de cobranza operativa de carteras financieras**.

En tal sentido, el presente trabajo está estructurado en cuatro capítulos que se presentan a continuación:

En el Capítulo I, se esboza la problemática existente, es decir, el problema en estudio, se definen los objetivos a alcanzar, se expresa el alcance y limitaciones del mismo y se detalla la metodología usada.

El Capítulo II, se sustenta a través del marco teórico en el cual se encuentran los antecedentes relacionados con el problema, soportando las bases teóricas del desarrollo del proyecto, la definición de términos básicos.

El Capítulo III, plantea la naturaleza del trabajo, describe de manera resumida a la empresa, su negocio y el área donde se desarrolla el proceso, determina la situación actual del proceso y sus subprocesos y muestra, de igual manera, el análisis del proceso a través de herramientas de causa-efecto y valor agregado y el resultado general que se ha obtenido.

Además muestra, la propuesta de mejoras determinadas, y el estudio costo beneficio estimado para la implantación de las mismas. Incluye la elaboración de

la estructura del manual de procedimientos y de los procedimientos que lo componen.

El Capítulo IV, da a conocer las conclusiones y recomendaciones. Además se incluyen un glosario de términos utilizados que no son de uso cotidiano, y de la bibliografía utilizada para el desarrollo de presente trabajo.

1.1 . FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A continuación se formula la problemática relacionada con el proceso de cobranza operativa que realiza Recaudadora del Ecuador S.A.:

¿Cómo contribuir en la cobranza operativa de Carteras Financieras de Recaudadora del Ecuador S.A. con el objetivo de lograr una administración de calidad y brindar un servicio eficiente a los clientes internos y externos que se encuentran involucrados?

¿Cómo conocer la situación actual de la cobranza operativa de Carteras Financieras de Recaudadora del Ecuador S.A.?

¿Qué valor agregado aportan las actividades dentro de los procesos o subproceso de la cobranza operativa?

¿Cómo mejorar el flujo de trabajo en las áreas operativas involucradas en la cobranza operativa de Recaudadora del Ecuador S.A.?

¿Qué opción u opciones de mejora relacionada a la cobranza operativa de Recaudadora del Ecuador S.A. proponer?

¿Cómo elaborar y delinear parámetros claros para la gestión en la cobranza operativa de Recaudadora del Ecuador S.A.?

1.2 . HIPÓTESIS

- Encaminándose en el enfoque de la gestión por procesos, en las áreas que intervienen en el proceso de cobranza operativa de carteras financieras de Recaudadora del Ecuador S.A. en la ciudad de Quito, ayudará a que se pueda lograr como resultado un alto nivel de desempeño en la obtención de productos y / o servicios tanto internos como externos, a través de una herramienta como un Manual de procedimientos, elaborado para el proceso de cobranza operativa

basado en los requisitos de la norma ISO 9001: 2000, que guiará en la estandarización de actividades, en la mejor toma de decisiones gerenciales, además de ayudar a establecer mejores programas de operaciones y de actividades.

- Mediante la documentación de actividades, tiempos y aspectos de los subproceso se podrá conocer la situación actual de la cobranza operativa de Carteras Financieras.

- Con el desarrollo de la metodología de análisis de valor agregado se conocerá la clasificación, valoración y tiempos de las actividades que son parte del proceso de cobranza operativa de carteras financieras para lograr una fluidez y eficiencia en el proceso.

- Mediante la propuesta de mejora(s) extraída(s) del análisis, con la colaboración de personal de la empresa, la aplicación de las herramientas, metodologías y resultados, se obtendrá un modelo que sirva de precedente para otros procesos.

- Mediante la delineación de normativas y creación de indicadores se establecerá un control y gestión más eficiente del proceso de cobranza operativa.

1.3 . OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar el Manual de Procedimientos en base a requisitos de documentación de la norma ISO 9001: 2000, aplicando las herramientas y metodologías de la Gestión de Procesos para la cobranza operativa, con miras a conseguir la mejor y eficiente manera de recaudar dinero, a través del enfoque en los resultados de los procesos y el desarrollo de actividades con un sentido sistémico.

1.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- i) Dar a conocer cómo se encuentran realizando actualmente las actividades de cobranza operativa en Recaudadora del Ecuador.
- ii) Aplicar la metodología de Análisis de Valor Agregado para la identificación y valoración de actividades y por medio de ello, lograr una fluidez y eficiencia en el proceso.
- iii) Establecer aspectos de mejora para los subprocesos de cobranza operativa que lo ameriten, mediante el análisis y la participación de las personas involucradas, comprometiendo su responsabilidad para la realización de actividades eficientes en el proceso de cobranza operativa.
- iv) Elaborar una propuesta de mejoras relacionadas con la cobranza operativa.
- v) Delinear y elaborar parámetros claros para una correcta práctica de las actividades de cobranza operativa que ayude a las personas involucradas, hacerlo de la mejor manera posible.

1.4 . ALCANCE DEL PROYECTO

El presente proyecto se encamina a establecer el Manual de procedimientos y recomendaciones prácticas para la realización de las actividades de cobranza operativa de Recaudadora Ecuador S.A. Quito, ya que la estandarización coadyuva a la orientación clara de las actividades en la consecución de metas, así como de facilitar la rutina diaria de estas, garantizando un patrón uniforme en la realización de los procesos en una empresa.

El alcance del proyecto comprende desde el levantamiento de las actividades de la cobranza operativa que actualmente se realizan en las áreas operativas de la matriz de Recaudadora en Quito, el análisis de las mismas a través de herramientas gerenciales hasta la elaboración de la propuesta de mejoras y del Manual de procedimientos para el control y gestión de los subprocesos que son parte del proceso de cobranza operativa.

1.5 . METODOLOGÍA DE ESTUDIO

El presente proyecto de investigación utilizara la siguiente metodología de investigación:

1.- Descriptiva/ explicativa basada en la análisis o descripción de la realidad presente a través de la observación y recolección de información.

2.- Experimental con manipulación de información (eliminación/disminución SVA, tiempos).

La metodología concreta de la investigación se centrará en:

- a) Levantar el proceso de la cobranza operativa y factores de mejora a través de formatos establecidos.
- b) Analizar el proceso y sus subprocesos y encontrar oportunidades de mejora realizando la manipulación adecuada de la información.
- c) Elaboración de propuesta de mejoras.
- d) Elaboración del manual de procedimientos a través de mejoras determinadas.

Fuentes de información

Las fuentes de información de presente proyecto son:

Fuentes personales: son todas las personas involucradas en el proceso de cobranza operativa, y además las personas que trabajan en el Unidad de Organización y Procesos que apoyan en la estandarización de los procesos de Recaudadora del Ecuador S.A.

Fuente secundaria: manuales generales, reglamentaciones, políticas e información escrita referente a la empresa y sus actividades.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. GESTIÓN DE PROCESOS

La gestión de procesos es un factor de éxito que promueve la productividad y el desarrollo de una cultura de mejora continua. Consiste en rediseñar y alinear las estructuras de las organizaciones a los requerimientos y a las expectativas de los interesados. Se ha venido malinterpretando este concepto en el sentido de buscar solo una reducción de costos y de personal; aunque en la realidad su alcance es mayor¹.

El alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, que sumado a la liberalización del comercio internacional, nos lleva a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia (competitividad). El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, la gestión de procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

2.1.1. RELACIÓN CON LA NORMA ISO 9001: 2000.

¹ Evans James y Lindsay William "Administración y Control de la Calidad", año 2000, Pág. 15

La gestión de procesos es un requisito dentro de la norma ISO 9001: 2000, en donde el enfoque basado en los procesos es de considerable importancia. La Norma ISO 9001: 2000 destaca que, para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente los procesos que son necesarios para la gestión del sistema de calidad, gestionando además las interrelaciones entre estos procesos para alcanzar los objetivos de la organización².

2.1.2. OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE PROCESOS.

La Gestión por Procesos percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a la consecución del objetivo de una organización a través de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos. Entonces podemos mencionar que algunos propósitos que persigue la Gestión de Procesos, son:

- Simplificar los procesos
- Elevar la eficiencia, calidad y productividad de los procesos
- Identificar problemas reales y potenciales que afecten al proceso
- Detectar los factores que limitan la eficiencia del proceso
- Involucrar a las personas que son parte del proceso
- Proveer un contexto para iniciar y mantener planes de mejora

² ISO 9001:2000 "Sistema de la Gestión de la Calidad Requisitos", año 2000, Pág. 10

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión de Procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente³ (Ej.: Información)

Para entender la Gestión de Procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:

- Los procesos claves
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.

Sin duda una empresa de éste tipo con equipos de procesos altamente autónomo es más *ágil*, *eficiente*, *flexible* y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales burocratizadas. Además está más próxima y mejor apuntada hacia el cliente.

³ Harrington James, "Mejoramiento de los procesos de la empresa", año 1996, Pág 56.

La finalidad última de la Gestión de Procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales.

2.1.3. MODELO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS.

Las fases de la Gestión de Procesos se pueden aplicar y entender de mejor forma usando un modelo que representa el camino a seguir para la Gestión de los Procesos por parte de las personas que dirigen y están involucradas en la administración de una organización. El esquema que se ilustra en la siguiente figura (fig. 1), es un modelo que ha sido aceptado por directivos empresariales, que mediante éste han alcanzado los objetivos de la organización que ellos dirigen. El objetivo de este modelo es encaminar a las personas involucradas en la Gestión de Procesos de manera efectiva para identificar oportunidades de mejora en las necesidades y expectativas del cliente, dando respuesta a estas, con mayor flexibilidad y a mayor velocidad.

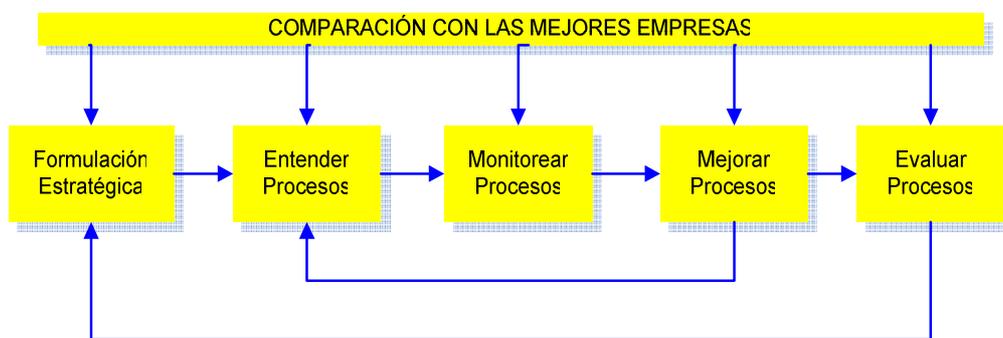


FIG. 1

Fuente: varios autores

Las relaciones entre las fases de la Gestión de Procesos, se muestran en el modelo (fig. 1), donde:

La primera fase (Formulación Estratégica) tiene como objetivo principal es garantizar el éxito estableciendo liderazgo, entendimiento y compromiso mediante las estrategias creada a todo nivel para la organización;

La segunda fase (Entender Procesos) establece el entender los procesos desde una visión macro, los elementos, características hasta el análisis de los mismos;

La tercera fase (Monitorear Procesos) se enfoca en el monitoreo de los indicadores de gestión que se hayan establecido para cada proceso que sea considerado estratégico dentro de la organización;

La cuarta fase (Mejorar Procesos) se enmarca en la mejora de la calidad, la productividad y la adaptabilidad del proceso mediante la implementación de soluciones encontradas con las herramientas gerenciales aplicadas en los procesos de la organización.

La última fase (Evaluar Procesos) tiene como objetivo principal el implementar un sistema de control del o los procesos que posibiliten un mejoramiento continuo.

Es considerable destacar que el modelo presentado, así como otros modelos que se han desarrollado en pos de mejorar una organización, no garantiza el éxito, pero si representa una forma estándar y practica para la formulación, implantación y evaluación de los procesos de una empresa.

Para entender los procesos de una organización muchos autores sobre diseño

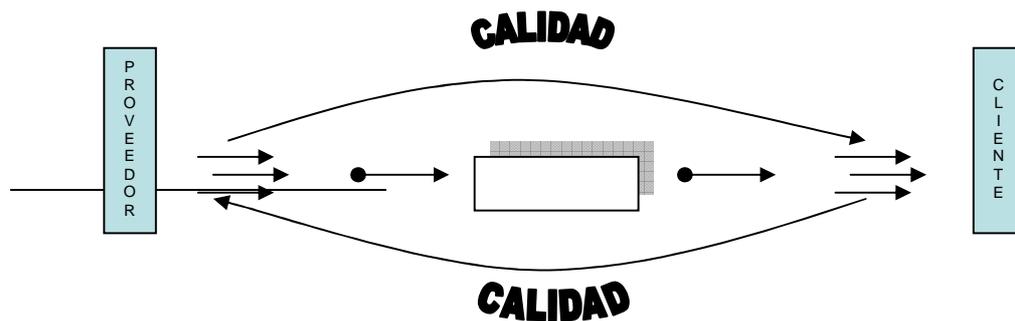
de procesos, establecen que se debe comenzar por el mapa de los procesos, que es una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites

geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes internos, externos, proveedores y grupos de interés⁴. Tales “mapas” dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Así mismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos gobernantes, productivos y de apoyo,

constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

2.2. CONCEPTO DE PROCESO Y SUS ELEMENTOS

Los procesos son cualquier actividad que reciba entradas y las convierta en salidas. Es una secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente (ver grafico N° 2).⁵



⁴ Mariño Hernando, “Gerencia de Procesos”, año 2001, Pág.3.

⁵ Mariño Hernando, “Gerencia de Procesos”, año 2001, Pág. 4, 9

FIG. 2

En la gestión de cualquier proceso, el punto de partida es determinar claramente quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades y expectativas, satisfaciendo sus requerimientos que estarán dados por las salidas que produce el proceso.

2.1.1. ELEMENTOS DEL PROCESO.

Los principales elementos del proceso son:

- *Entradas:* Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros procesos o subprocesos. Los insumos son las entradas del proceso y pueden ser uno o varios componentes imprescindibles, los cuales deben ser específicos y diferentes entre ellos y correlativos para un producto determinado, que a través del desarrollo de las tareas o actividades identificadas en el proceso se relacionan y articulan entre si.

- *Salidas:* Los productos y servicios generados por el proceso o subproceso, usados por otros sistemas en el ambiente externo. La salida del proceso es el resultado, producto final o ejecutado con característica de interno o externo, el cual es aceptado o no por los clientes internos o externos.

- *Límites:* Una de las primeras labores del responsable del proceso consiste en definir los límites inicial y final del proceso, es decir donde comienza y donde termina ya que es de vital importancia dentro de lo que significa la administración y organización moderna ya que esta abarca un amplio y complejo laberinto de procesos que interactúan y a la vez son interdependientes, es así que para

descomponer el gran laberinto en piezas lógicas y manejables es crucial definir los límites de este.

- *Indicadores o Controles* : Para poder controlar, mejorar o comparar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores indicadores que, como su nombre lo dice, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso⁶.

Mediante los conocimientos adquiridos y criterios de autores de textos sobre la gestión de los procesos se menciona que entender los procesos es conocer también la jerarquía de los procesos y lo cual se detalla en las líneas del siguiente punto de este capítulo.

2.3. TIPOS Y CARACTERISTICAS RELEVANTES DE LOS PROCESOS

2.3.1. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.

Se ha podido observar que casi todo lo que se realiza o en lo que nos involucramos está constituido por procesos. En una empresa los procesos son complejos ya que intervienen no solo una persona y que además forman parte específica de áreas como la administrativa y la operativa. Esta diferencia hace que los procesos sean clasificados por varios autores de libros sobre este contexto de la siguiente manera:

⁶ Mariño Hernando, "Gerencia de Procesos", año 2001, Pág. 71.

Los procesos *Gobernantes* son procesos gerenciales de Planificación y Control, son procesos que se realizan con el único y exclusivo fin de brindar las directrices necesarias a una organización y se encuentran bajo responsabilidad, guía y liderazgo exclusivos de la alta gerencia.

Los procesos *Productivos, Operativos o Primarios* son aquellos que generan productos y servicios de alto impacto sobre la satisfacción del cliente.

Los procesos *Habilitantes o de Apoyo* son procesos internos de apoyo a los productivos y gobernantes, se orientan a todo lo que tiene que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros.



FIG. 3 Elaborado por: el autor.

Además existe una clasificación que hace referencia a la complejidad de los procesos por tener varias interrelaciones dentro de toda una organización, estos procesos se clasifican de la siguiente manera:

1. *Macroproceso*: Procesos grandes de amplio alcance que a menudo cruzan las barreras funcionales.

1.1. *Proceso*: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

1.1.1. *Subproceso*: Un pequeño proceso compuesto de actividades y pasos detallados. Este podría ser completado por una sola persona.

1.1.1.1. *Actividad*: Conjunto de tareas, organizadas con alguna dinámica, con un claro inicio y fin, que permite producir una salida o un resultado para una subsiguiente actividad o cliente.

1.1.1.1.1. Tarea: Es la unidad fundamental del trabajo en un proceso y puede ser definida como una acción que produce una salida y que puede utilizar una o varias entradas⁷.

Cabe mencionar que dentro de la clasificación de los macroprocesos estarían los tres tipos de procesos principales (gubernantes, productivos y de apoyo) dentro de una organización o empresa.

2.3.2. CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LOS PROCESOS.

El conocimiento y comprensión de los procesos de una organización hace que cada vez las personas involucradas en él, puedan mejorarlo con mayor éxito. Por lo cual debemos conocer claramente varias características de los procesos dentro de una organización:

- *Flujo*: Los métodos para transformar el input en output.
- *Efectividad*: Cuán bien se satisfacen las expectativas del cliente.
- *Eficiencia*: Cuán acertadamente se utilizan los recursos para generar un output.

- *Tiempo del Ciclo*: El lapso necesario para transformar el input en output.
- *Costo*: Los gastos correspondientes a la totalidad del proceso⁸.

Mediante las características escritas arriba podemos agruparlas y conseguir una idea de las características relevantes de los procesos que permiten que se logre

⁷ Harrington James, "Mejoramiento de los procesos de la empresa", año 1996, Pag. 33,34.

⁸ Harrington James, "Mejoramiento de los procesos de la empresa", año 1998, Pág. 127,128.

hoy en día, una gestión efectiva de las actividades que conforman los procesos de una empresa:

- *Medibles*: se pueden incorporar medidas de valor tales como tiempo, costo, calidad.
- *Adaptables*: fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores) en torno a las expectativas futuras y cambiantes del cliente de hoy.
- Fácil de detectar la problemática asociada a cada proceso⁹.

Como hemos podido establecer, el entender los procesos parte desde una visión sistémica de los procesos de la organización, el definir claramente el inicio y fin de los procesos, y también es necesario identificar los recursos y productos que utiliza cada proceso para la consecución de un producto o servicio específico.

Cabe mencionar que una segunda forma de conocer los procesos en una organización es, partiendo desde conocer la unidad base que conforma un proceso, es decir, conocer y entender como se encuentran las actividades, se interrelacionan entre ellas y forman un principio y fin para producir un determinado bien. Identificar los recursos y los productos que requiere cada proceso. Establecer así mismo la cadena lógica de todos los procesos que se van constituyendo dentro de la organización para formalizarlos en un mapa de procesos.

⁹ Handel Sandoval, Presentaciones de Gerencia de procesos, año 2005.

2.4. ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE ACTIVIDADES

2.4.1. EL VALOR Y LA METODOLOGIA DE VALOR.

Como se ha observado, entender claramente todos los elementos y características que conforman un proceso nos hace comprender que éste a través de un conjunto de actividades genera valor. El valor desde el punto de vista del cliente, es la percepción que tiene este sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad y expectativa(s)¹⁰, es decir, valor es lo que el cliente está dispuesto a “pagar” por un producto o servicio que genere en él una satisfacción.

Para poder determinar todas aquellas actividades que generan un valor para el cliente, para la organización, así como las actividades que no generan valor se ha establecido una metodología denominada Análisis de Valor Agregado de Actividades, la cual es de importante ayuda en la realización del presente proyecto.

La metodología sistemática del análisis de valor fue concebida por Lawrence D. Miles a finales de los años 40, en la dirección de compras de General Electric Corporation, la cual permitió identificar y eliminar costos innecesarios de fabricación sin afectar las características de los productos finales.

¹⁰ Handel Sandoval, Presentaciones de Gerencia de procesos, año 2005.

Hoy en día esta metodología es utilizada a nivel de todos los procesos de una empresa, también con el ánimo de identificar los costos innecesarios y establecer las actividades más adecuadas que guíen a los procesos a una mejora continua.

2.4.1.1. EL CONCEPTO DE LA METODOLOGIA.

El Análisis de Valor Agregado (añadido) es un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requerimientos de los grupos de interés de la empresa. **El objetivo del Análisis de Valor Agregado (añadido) es optimizar los pasos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno¹¹.**

3.4.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA METODOLOGIA

Los objetivos específicos del Análisis de Valor Agregado son:

1. *Eliminación* de las actividades que generan valor en el o los procesos de una organización.
2. *Combinación* de las actividades que no puedan ser eliminadas, buscando que estas sean ejecutadas con eficacia y eficiencia.
3. *Mejoramiento* de las actividades restantes que no agregan valor¹².

3.4.2. TIPOS DE ACTIVIDADES PRESENTES EN LOS PROCESOS.

¹¹ William E.Trischler, "Mejora del valor añadido en los procesos", año 1998, Pág. 47.

¹² Handel Sandoval, Presentaciones de Gerencia de procesos, año 2005.

En el análisis de valor agregado es de suma importancia que se tenga claro los tipos de actividades dentro de un proceso para poder tener un resultado óptimo del análisis, estos tipos de actividades son:

- *Actividades de valor agregado para el cliente (VAC):* son las actividades que generan valor al cliente y por el cual esta dispuesto a pagar.
- *Actividades de valor agregado para la organización (VAO):* son actividades que generan valor para la empresa y que es el resultado del beneficio ofrecido al cliente.
- *Actividades sin valor agregado (SVA):* son actividades que no contribuyen a satisfacer a los clientes internos o externos, que deben ser eliminadas o reducidas sin afectar a productos ó servicios de la organización. Dentro de esta clasificación están las actividades de inspección, revisión, espera, movimiento y archivo¹³.

2.5. EL ENFOQUE Y DISEÑO DE PROCESOS E INDICADORES

2.5.1. EL ENFOQUE EN PROCESOS.

El enfoque de proceso aporta ventajas en una empresa, pues incluye a los clientes, proveedores y flujo de trabajo, además, permite ver “cómo” se efectúa el trabajo por medio de los procesos que cruzan áreas funcionales, estos procesos

¹³ William E. Trischler, “Mejora del valor añadido en los procesos”, año 1998, Cap 6.

forman las vías por las cuales, verdaderamente, se realizan los productos o servicios, permitiendo identificar las prácticas que deben ser modificadas para incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso.

La Norma ISO 9001:2000 promueve el enfoque basado en procesos para la formulación, implantación y mejora de la eficacia de un sistema de calidad, tratando siempre de generar las expectativas y cumpliendo los requisitos del mercado objetivo de una empresa.

El enfoque basado en proceso enfatiza según la Norma ISO 9001:2000 en cuatro aspectos de importancia cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, estos son:

- 1.- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- 2.- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- 3.- La obtención de resultados de desempeño y eficacia del proceso, y
- 4.- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas¹⁴.

2.5.2. EL DISEÑO DE PROCESOS.

Una vez elegido el proceso, entendidas sus características y demás elementos, hay que conseguir que éste, de respuesta a los objetivos estratégicos de la organización. Para esto habrá que completar las siguientes etapas:

¹⁴ Norma ISO 9001: 2000, "Sistema de gestión de la calidad/ requisitos ", año 2003, Pág. 12,13.

- *Constitución del Equipo de Trabajo:* El responsable del proceso será el encargado de seleccionar aquellas personas que a su juicio puedan aportar más durante el diseño o rediseño del proceso.

- *Delimitar el Proceso y Subprocesos:* Es necesario recurrir a la descripción general del proceso para hacerse una idea global de las actividades incluidas en el mismo, posteriormente se identifica:
 - ♦ Los límites del mismo identificando las entradas y salidas, recogiendo los clientes y proveedores del proceso, así como aquellos otros procesos de la empresa que tienen alguna relación.
 - ♦ Dentro de los procesos habrá que distinguir y documentar las actividades y subprocesos relacionados.
 - ♦ Los subprocesos tienen que garantizar que se cumplen **los ciclos P, H, V, A**, los mismos que se describen a continuación:

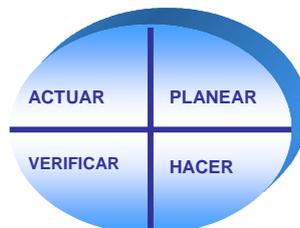


FIG. 4

- *Planear:* Elaborar un plan para mejorar el proceso es decir definir metas por alcanzar y establezca el plan de acción a seguir, dar respuestas a 5w y 1h (who, when, where, what, why y how).
- *Hacer:* Implantar el mejoramiento planeado, por lo general se hacer sobre una prueba piloto a pequeña escala.
- *Verificar:* Estudiar los resultados de la prueba, examinar la efectividad de los cambios introducidos.
- *Actuar:* Adoptar el cambio y establecer el nuevo procedimiento, si los resultados son beneficiosos, caso contrario, abandonar el cambio o realizar otras revisiones¹⁵.
- ◆ Definir como los hacemos hoy, relacionando los documentos existentes, con los procedimientos, los indicadores y los subprocesos.

2.5.3. EL DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS.

2.5.3.1. ESTABLECER INDICADORES.

¹⁵ Mariño Hernando, "Gerencia de Procesos", año 2001, Pág. 48.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Por lo tanto los indicadores son fundamentales para¹⁶:

- ◆ Poder interpretar lo que está ocurriendo.
- ◆ Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- ◆ Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias.
- ◆ Planificar actividades para dar respuesta a nuevas necesidades.

El Equipo de Proceso se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Qué debemos medir?
- ◆ ¿Dónde es conveniente medir?
- ◆ ¿Cuándo hay que medir? ¿En que momento o con que frecuencia?
- ◆ ¿Quién debe medir?
- ◆ ¿Cómo se debe medir?
- ◆ ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ◆ ¿Quién y con que frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?¹⁷

Una vez definidos los indicadores, éstos se llevan a un panel para su gestión por parte del Equipo del Proceso. Donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en concretar los objetivos de todos los indicadores, de modo

¹⁶ Mariño Hernando, "Gerencia de Procesos", año 2001, Pág. 70 Y 71.

¹⁷ Handel Sandoval, Presentaciones de Gerencia de procesos, año 2005.

que éstos sean coherentes con los Objetivos Básicos del Proceso y garanticen su cumplimiento.

2.5.3.2. EL CONCEPTO Y ELEMENTOS DE LOS INDICADORES

A continuación se escribe las definiciones de indicadores de gestión tomadas de algunos autores:

“Un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto de un fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas” (autor: Beltrán Mauricio, “Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr Competitividad”, Bogota 1999).

“Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y oblicuamente las variables asociadas a las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto de sus similares de otras realidades”(autor: Contraloría General del Estado, “Manual de Auditoria de Gestión” Pág. 92-127).

En síntesis de lo encontrado en varios libros sobre este tema, podemos mencionar que los indicadores deben cumplir con un ciclo de cuatro aspectos: observar, medir, comparar y evaluar, como se muestra en la figura:



FIG. 5 Elaborado por: el autor.

Por último tenemos que tomar en cuenta que, dentro del diseño de indicadores deben existir aspectos relevantes que ayuden a que las personas involucradas en la gestión de procesos interpreten de la mejor manera estos indicadores. Estos aspectos relevantes o elementos son:

- ◆ *Nombre:* tiene que ser concreto y de fácil entendimiento.
- ◆ *Descripción:* define claramente su objetivo, utilidad y significado.
- ◆ *Fórmula:* fórmula matemática para calcular su valor, que debe identificar precisamente los factores y la manera como se relacionan.
- ◆ *Unidades:* manera como se expresa el valor resultante del indicador, que depende de los factores que intervienen en el cálculo.
- ◆ *Meta:* límite que debe alcanzar el indicador.
- ◆ *Frecuencia:* periodicidad con que se mide el indicador¹⁸.

2.5. REPRESENTACIONES GRAFICAS DE LOS PROCESOS

La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado.

2.5.1. TIPOS DE DIAGRAMAS.

Los diagramas más conocidos y utilizados tanto para la interpretación de actividades que conforman el proceso así como para identificar mejoras entre éstas, se escriben en las siguientes líneas:

- ◆ Diagrama de bloque: que proporciona una visión rápida del proceso.

¹⁸ Beltrán Mauricio, "Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr Competitividad", año 1999, Pag 46.

- ♦ Diagrama de Flujo: muestra el movimiento entre diferentes unidades o áreas de trabajo; permite identificar como los departamentos funcionales, verticalmente orientados, afecta un proceso que fluye horizontalmente a través de una empresa¹⁹.

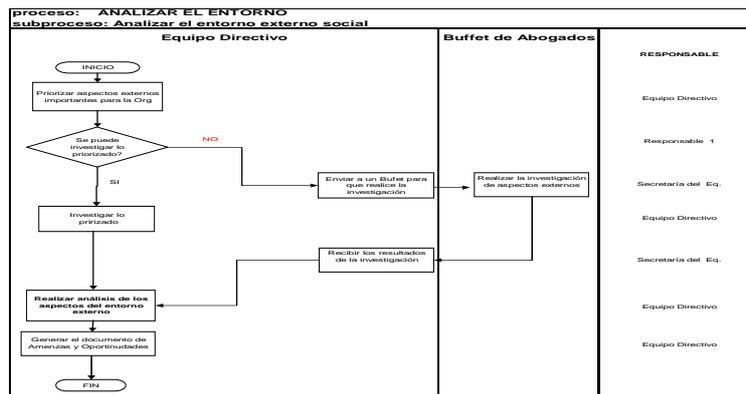


FIG. 6

Los diagramas de flujo son representaciones graficas de las actividades que conforman subprocesos, y procesos. El objetivo de diagramar las actividades en una organización son:

- Mostrar claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades.

¹⁹ Handel Sandoval, Presentaciones de Gerencia de procesos, año 2005.

Para disciplinar la manera de realizar las actividades de las personas en su labor (una vez que se encuentran formalizados en un manual de procedimientos por ejemplo). En conclusión señalamos que elaborar un diagrama de flujo para la totalidad del proceso y luego llegar al nivel de tareas, si fuera necesario, es la base para analizar y mejorar el proceso.

CAPITULO III

DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1. LEVANTAMIENTO ACTUAL DE ACTIVIDADES QUE CONFORMAN EL PROCESO (SITUACIÓN ACTUAL)

3.1.1. ANTECEDENTES:

La Empresa nace del departamento de cobranza del Banco Centro Mundo, que se encargaba de recupera créditos que tenían cierto vencimiento. Se constituye legalmente como empresa en el año de 1998 con la denominación de “Cobranzas del Ecuador S.A. Recobranza” ubicada en la ciudad de Quito.

Posteriormente cambia la denominación de la compañía a Cobranzas del Ecuador RECAUDADORA y forma parte del “HOLDING RECAUDADORA INTERNACIONAL” con sede en la ciudad de Santiago de Chile desde el año 2003,

lo cual permitió a la empresa contar con la experiencia de años en el mercado latinoamericano, además de contar con respaldo tecnológico y financiero. A esa fecha Recaudadora Ecuador tecnificó a nivel nacional los sistemas de software que poseía en el área de operaciones; actualmente el sistema se halla trabajando en el 70 % de su capacidad según el Jefe de Sistemas. Este software permite una administración personalizada de la información que entregan los clientes.

Con la experiencia obtenida al formar parte de un holding internacional así como la optimización en el software de trabajo, permite que Recaudadora del Ecuador S.A. ofrezca una línea de trabajo graficada bajo un concepto de “Cobranza Integral”, abordando todas las fases de la cobranza, es decir, desde la gestión preventiva hasta la gestión terminal.

Los servicios actualmente prestados por Recaudadora del Ecuador S.A. son los siguientes:

- a) Administración del Riesgo de Cartera, el cual abarca la **recuperación de un crédito mediante el proceso (macroproceso) Cobranza Integral.**
- b) Compra de cartera a entidades financieras (Bancos) y entidades comerciales.
- c) Verificación de datos.
- d) Seguros.
- e) Asesoría Jurídica.
- f) Delivery.

La empresa atiende sus servicios a nivel nacional, con 16 sucursales en puntos estratégicos de nuestro país.

Además se ha creado en el área de Contact Center en Quito, los servicios de ventas de tarjetas on line y el 1800 para consultas sobre deudas, cabe mencionar que Recaudadora tiene una página electrónica donde los clientes pueden revisar los resultados de lo invertido.

Los principales clientes o Cedentes a quienes actualmente Recaudadora presta sus servicios son tanto entidades financieras como entidades comerciales, como por ejemplo:

Entidad financiera: Banco Centro Mundo (principal cliente).

Entidades Comerciales: Almacenes Japón, Etafashion, Yambal, Telefónica.

La Gerencia General y el grupo Directivo de la empresa a través de la determinación de las necesidades de clientes, accionistas y demás grupos de interés, ha establecido nuevos objetivos y estrategias que ayuden en un desarrollo competitivo más ágil. Es así que actualmente la misión y la visión que se describen a continuación ayuda a comprender el objetivo que tiene la empresa y al cual se alinearán la realización del presente trabajo:

Misión

“Fidelizar con cada una de las empresas clientes en el Ecuador, mediante la aplicación de altos estándares de eficiencia, en cada uno de los servicios prestados, con el propósito de contribuir en forma permanente al incremento de valor agregado para esos clientes y para nuestros accionistas”.

Visión

“Ser en Ecuador la institución líder en el Servicio de Administración de riesgo de carteras y servicios complementarios de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, conformando una sociedad estratégica con cada una de las empresas clientes”.

Fuente: tomado del documento de planificación estratégica de la empresa año 2005.

Uno de los objetivos corporativos para el presente año de Recaudadora del Ecuador S.A. es la de lograr una mejor eficiencia de la capacidad operativa que permita entregar a los Cedentes (clientes a quien presta sus servicios) estándares de calidad en los servicios que presta. La cobranza operativa en

especial de cartera financiera es fundamental en la parte operativa para alcanzar los objetivos de calidad de servicio y económico que persigue la empresa.

En el presente año Recaudadora del Ecuador S.A. posee 500 colaboradores a nivel nacional, 300 mas que el año pasado, y de estos alrededor del 40% se encuentran en el área operativa en Quito. Recaudadora ha crecido no solo en número de colaboradores sino también en las actividades de los servicios que presta, por ello, los procesos de la empresa han ido cambiando y tornándose más complejos.

En el caso de los procesos operativos, el crecimiento de la empresa ha hecho que existan retrasos en el cumplimiento de la labor, en las interrelaciones entre áreas operativas, duplicidad de funciones y el incremento de costos generados por la ineficiencia en los procesos. Por esta razón, la estrategia determinada por la Gerencia de Gestión y Control ha sido estandarizar las actividades de área operativa que aporten valor, a través de un sistema de gestión de la calidad como lo es ISO 9001:2000.

En mención a los reglamentos internos y otros documentos principales que proveen el direccionamiento para las actividades laborales y especialmente en el área operativa podemos señalar los siguientes:

- Reglamento interno
- Manual de inducción
- Manual de funciones
- Planificación de Carteras
- Reglamento de Políticas para la Cartera X, proporcionado por los Cedentes.

En ninguno de los cuatro primeros documentos, que son de creación de la empresa, están normalizadas las actividades que se cumplen en cada uno de los procesos de la Cobranza Integral. El Manual de funciones en especial es el que proporciona de alguna manera los aspectos a cumplir por cada puesto de trabajo dentro de la empresa, pero es un documento que no ayuda a la gestión,

estandarización de los procesos ni muestra las interrelaciones existentes entre departamentos.

El Departamento de Organización y Procesos es quien está realizando la estructuración en primera instancia de los documentos necesarios para la creación del manual de Gestión de la Calidad. Esta elaborado el instructivo que está destinado para la codificación de manuales y procedimientos. En cuanto al levantamiento de actividades en particular del área operativa no existe documento alguno.

El área operativa de la empresa, para la consecución de las metas y gestión cuenta actualmente con la estructura funcional que se muestra en la siguiente figura:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL AREA OPERATIVA DE RECAUDADORA DEL ECUADOR S.A. 2006

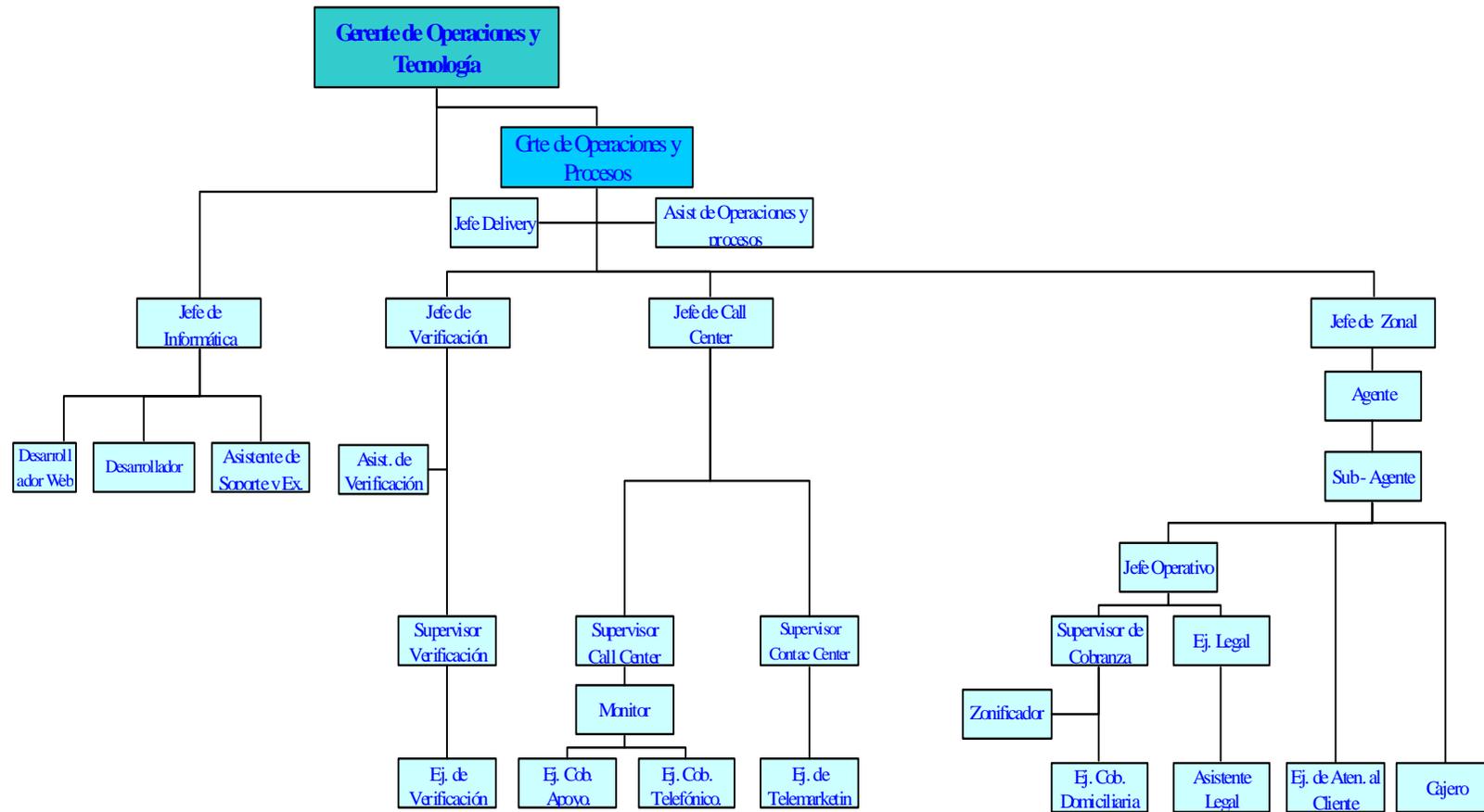


FIG. 7

Elaborado por: Recursos Humanos de la empresa.

De acuerdo con las características observadas y el organigrama funcional dentro del área operativa de Recaudadora del Ecuador S.A., se ha obtenido que existe un agrupamiento de actividades en base a las funciones actuales que la empresa realiza, mediante una organización departamental funcional; la coordinación de las actividades dentro de esta área se logra a través del conocimiento adquirido por el personal que más tiempo labora ahí y las normas que se han proporcionado por las áreas administrativas.

Cabe mencionar que esta estructura es válida a nivel nacional, excepto en ciudad de Quito, donde, las funciones de Jefe Zonal y Agente son realizadas por este último, él cual coordina a nivel nacional con los Subagentes de cada provincia en el país (16 sucursales a nivel nacional). El personal a cargo del Subagente está actualmente bajo la dirección del Jefe Operativo, por lo que este puesto se encuentra en abandono.

Mediante la estructura funcional vertical del área operativa, se puede distinguir la existencia de tres niveles de autoridad (control), supervisión y operativo:

Nivel Ejecutivo: Gerencias

Nivel Medio: Jefaturas

Nivel Operativo: Operativos.

A continuación se da a conocer la situación actual del proceso en estudio (cobranza operativa de carteras financieras) y de sus subprocesos, que se realizan en esta área operativa. Este proceso a más de interfuncional es interdepartamental, es decir, que atraviesa varios departamentos dentro del área operativa. Siendo de mucha importancia que tengamos claro de antemano la estructura funcional donde se desarrolla el mismo.

3.1.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO:

Es factible destacar la importancia fundamental del involucramiento de las personas con su conocimiento en la descripción de actividades que forman los subprocesos de la cobranza Operativa de carteras Financieras, ya que ayudará al logro exitoso de la implantación posterior del proyecto. Siempre que exista una participación activa de las personas en el mejoramiento de sus actividades laborales, la implantación posterior de ese rediseño o mejoramiento será mayor que si lo sintiesen como algo extraño e impuesto.

La metodología utilizada para el levantamiento del proceso, se basa en la división de detalles que tienen cada vez un nivel menor hasta que se comprenden las actividades desarrolladas en el proceso junto con sus interrelaciones departamentales. Para ello he diseñado un formato (ver anexo A.0, A.0.1) que contiene: el nombre del proceso, nombre del subproceso, objetivo, actividades, entradas, salidas de los subprocesos, etcétera; que proporciona un entendimiento claro de cada subproceso , las interrelaciones y del proceso global.

Se estableció conjuntamente con las personas involucradas en el proceso, que en el levantamiento se realizaran tres pasos principales:

1. la documentación de las actividades y factores críticos de cada subproceso,
2. la validación de las actividades levantadas,
3. y la toma de los tiempos promedios de las actividades; tiempos promedios que son proporcionados por las personas involucradas en todo el proceso (no son tiempos cronometrados).

A continuación se presenta una perspectiva general de la situación actual del proceso. Se describe su situación en la cadena de valor, sus entradas y salidas actuales y se muestra con que procesos proveedores y procesos clientes está relacionado.

Perspectiva General de la Situación Actual del Proceso

A través de los documentos y del mapeo de procesos realizado por el departamento de Organización y Procesos de la empresa, se establece que el proceso de **Cobranza Operativa de Carteras Financieras** es parte del macro proceso clave denominado Cobranza Integral, que dentro de la cadena de valor se encuentra dentro de los procesos claves o primarios de una empresa de servicios.

Este mapeo de procesos toma como punto de inicio a la cadena de valor de la Recaudadora del Ecuador S.A., la cual está desagregada actualmente en ciertos macroprocesos y procesos críticos para la organización. El proceso de Cobranza Operativa cumple la función de recuperar deudas morosas de **Carteras Financieras**, es decir, realizar la cobranza a personas que adeudan dinero a un Cedente de tipo financiero (cliente principal de Recaudadora).

Las interrelaciones que tiene el proceso en estudio con otros procesos proveedores y clientes se encuentra establecido por el área de Organización y Métodos, cabe mencionar que la formalización de estos no se encuentra establecida por la alta gerencia de la empresa, por lo cual se tomara a manera de referencia para el desarrollo de este trabajo.

Cadena actual del proceso

Como se había indicado la empresa Recaudadora del Ecuador S.A. no tiene formalizado completamente su cadena de valor actual, sin embargo con la finalidad de tener una mejor perspectiva del proceso en estudio, se ha tomado como referencia la propuesta que elaboró el departamento Organización y Métodos y a continuación se detalla en un gráfico la **cadena del proceso de cobranza operativa de carteras financieras**:

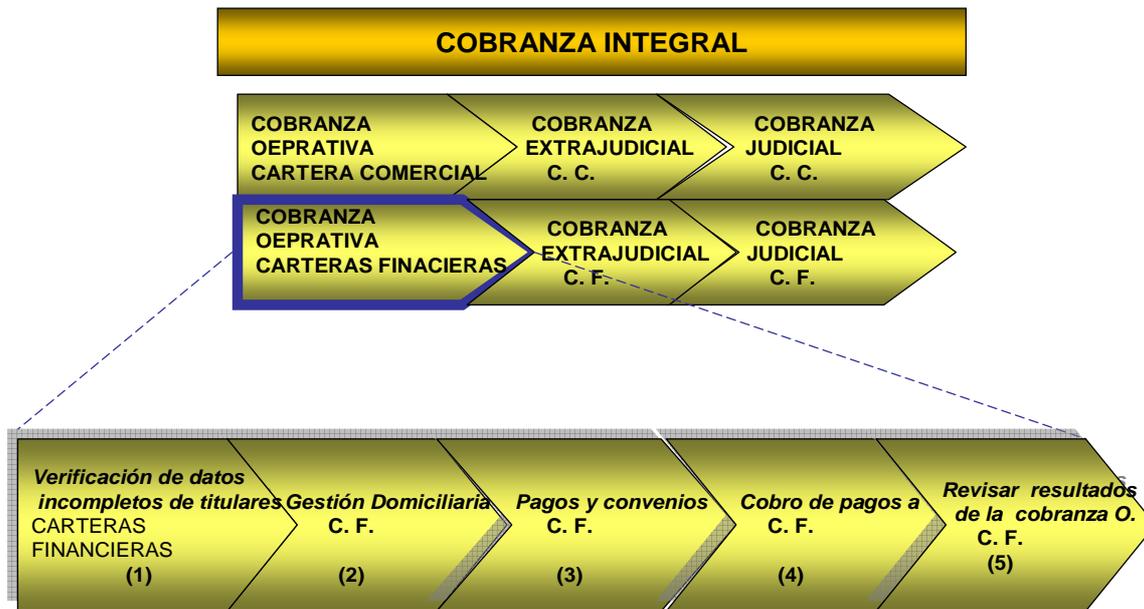


FIG.8
Fuente: Depto. Organización y Métodos
Elaborado por: el autor

El proceso de cobranza actualmente está constituido por 5 subprocesos que se interrelacionan a través de la estructura funcional del área operativa. La ejecución de proceso se da en el lapso de un mes, las salidas son entregadas a proceso de áreas financieras y administrativas.

En relación a documentos de gestión, actualmente no existe un manual que sea normativo del proceso, mas bien existen documentos donde se esbozan de manera general las funciones principales que deben realizar los colaboradores dentro de sus puestos de trabajo. Estos mismos documentos no han sido actualizados a la fecha, y por ende no se encuentran en uso.

Un aspecto positivo que se ha observado en lo referente a insumos de entrada que el proceso utiliza para su operación, es que la mayor parte son de tipo digital.

Existen ciertas actividades que requieren documentos como facturas, notas de venta, tirillas de cancelación, ticket de cancelación y hojas para impresión de documentos relacionados con el proceso, materiales que son proporcionados por

el departamento de Contabilidad. En cuanto se refiere a las salidas del proceso se puede señalar que se ha observado que existen ciertos documentos físicos que son necesarios para la presentación de un producto final como por ejemplo Certificados de cancelaciones de deuda, reportes ocasionales de trabajos realizados; pero así mismo la gran mayoría de reportes de control, actualizaciones de datos de transacciones, etcétera, son realizados a través de hojas electrónicas excel y del software que el departamento de sistemas entrega vía intranet (denominado Reventel).

En particular, este proceso se halla relacionado con los siguientes procesos de la empresa:

Proceso proveedor de entradas y/o control:

Planificación operativa

Base de datos

Proceso que recibe los productos o salidas:

Gestión de la planificación

Gestión Financiera (Entrega de Remesas)

Cobranza Extrajudicial.

Mediante la cadena de valor de la empresa (que se encuentra como propuesta y no esta formalizada totalmente), la cadena de proceso y con la información proporcionada por el personal operativo que se encuentra involucrado en este proceso, esbozo a continuación los subprocesos que se están realizando, dentro del proceso de cobranza operativa.

3.1.2.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SUBPROCESOS:

Antes de entrar en detalle de los subprocesos, es de mucha importancia señalar que se ha encontrado que, las actividades son realizadas en forma empírica, en algunos casos se omiten pasos y en otros se aumenta actividades.

Para entrar en la descripción de la situación actual, esquematizaré en orden

lógico uno a uno los subprocesos. Se dará una breve explicación del objetivo, entradas, salidas, y aspecto actuales de cómo se trabaja.

3.1.2.1.1. SUBPROCESO: Verificación de datos incompletos de titulares

Objetivo

Verificar los datos de los clientes deudores y entregarlos al área de cobranza domiciliaria para su trabajo.

Entradas, salidas y aspectos generales

En cuanto a este subproceso se puede señalar que recibe la planificación y la base de datos de titulares a verificar, a través de las hojas electrónicas Excel y el software denominado Reventel. El producto que proporciona es: datos verificados y actualizados en el sistema Reventel, el reporte vía mail para el Jefe de Call Center (ver anexo A.1).

En éste subproceso como se mencionó anteriormente (y en general en todo el proceso) las actividades son realizadas en forma empírica y en algunos casos se omiten pasos y en otros se aumentan actividades extras como crear hojas electrónicas excel adicionales para ahí ingresar datos y posteriormente en el sistema, por tal motivo existen varias verificaciones adicionales que se hacen.

3.1.2.1.2 SUBPROCESO: Gestión Domiciliaria

Objetivo

Recaudar el dinero adeudado por los clientes deudores a los Cedentes mediante la visita personal de colaboradores de Recaudadora a través de la información dada en la planificación e información validada por el área del Call Center.

Entradas, salidas y aspectos generales

Este subproceso tiene como entrada los datos verificados así como datos que están pendientes de cobro vía intranet (enviados por el área de sistemas), los mismos que son impresos en formatos (ficha domiciliaria); y los productos que genera son: dinero cobrado, copias de recibo de pago, datos actualizados en hojas impresas, reporte de trabajos realizados (ver anexo A.2; anexo A.3).

Existe dentro del subproceso actividades que se repiten por las personas, como por ejemplo, en la zonificación de Fichas domiciliarias (clasificación de las fichas domiciliarias por zonas de la ciudad y en base a su cantidad) que por una parte la realiza al agente y por otra el supervisor domiciliario o un tercero. Este subproceso se halla en interacción con el cliente deudor a quien se realiza el cobro en su domicilio; esta gestión la realizan alrededor de doce personas (Ejecutivos Domiciliarios) de las treinta que son en total, con una cantidad promedio de trabajo de 25 vistas diarias.

Podemos mencionar que dentro de la interrelación de este subproceso y el anterior descrito, se está realizando una “gestión doble” de cobro del dinero al titular. Esta gestión doble se refiere a que para un titular de deuda existe a la vez un Ejecutivo domiciliario y uno telefónico responsable; los cuales a menudo difieren en las opciones que dan a los titulares de deuda para que cancelen su o sus cuotas.

En mención al control o revisión de resultados en este subproceso, que está a cargo del Supervisor Domiciliario, se ha observado que existen actividades que son de revisión que no aportan valor, es decir es una actividad más de verificación.

No se cuenta al momento con instructivos guías para los nuevos Ejecutivos Domiciliarios contratados, que están realizando el trabajo en terreno; su formación es empírica. El personal ignora las políticas relacionadas a su actividad.

3.1.2.1.3 SUBPROCESO: Pagos y convenios

Objetivo

Realizar el trámite previo al pago de la deuda de los titulares deudores, a través de mecanismos que ayuden a mantener relaciones estables entre las dos partes. Además establecer convenios por atrasos en pagos.

Entradas, salidas y aspectos generales

Este subproceso tiene como entradas: la información que proporciona el sistema Reventel referente a las cuotas, morosidad de la deuda; y la información que proporciona el titular de deuda. Los productos o salidas que entrega son: información actualizada (datos de ubicación del cliente deudor, convenios), ticket de cancelación (ver anexo A.4; anexo A.5).

Aquí se realiza una interacción con el titular de deuda dentro de las instalaciones de la Matriz de la empresa en Quito (área denominada Atención al Cliente), para que éste sepa cual es el valor que debe cancelar en el Cajero, proporcionándole un ticket. Además se realiza un convenio cuando el cliente ha olvidado cancelar la deuda en la fecha previamente pactada.

Se da poca información sobre nuevos beneficios que se ofrecen por el pago puntual de la deuda, o multas, lo que hace que el titular de deuda recurra nuevamente a solicitar más información al personal de esta área. Toda la información que se proporciona al titular de deuda se encuentra en el sistema Reventel: plazos, cuotas de pago, fechas de cancelación, etcétera, así como los datos del deudor, los cuales pueden ser directamente actualizados por el personal de esta área.

El personal ignora las políticas relacionadas a su actividad.

3.1.2.1.4 SUBPROCESO: Cobro de pagos a Cartera Financiera

Objetivo

Realizar el cobro de la cuota o cuotas de la deuda de los clientes deudores.

Entradas, salidas y aspectos generales

Este subproceso tiene como entrada así como el anterior la información proporcionada por el sistema Reventel, hojas electrónicas Excel para el cuadro de caja, el ticket de cancelación. En cuanto a sus salidas tenemos notas de venta, facturas (para los casos de convenios por atrasos de pago) tirilla de cancelación, información de pago actualizada, dinero recaudado (ver anexo A.6, A.7, A.8).

En el cajero, mediante la observación realizada he constatado que, la falta de información al titular de deuda le obliga a éste demandar información adicional; y es enviado nuevamente al área de atención al cliente (en el subproceso anterior).

El personal ignora las políticas relacionadas a su actividad. Además no se tiene ningún documento que formalice las actividades realizadas.

3.1.2.1.5 SUBPROCESO: Revisar resultados de la cobranza operativa

Objetivo

Revisar el trabajo de las personas operativas a través de la revisión de las metas a cumplir bajo la planificación establecida en el mes.

Entradas, salidas y aspectos generales

Este subproceso tiene como entrada hojas electrónicas excel de control, mail de reportes, hoja de cuadratura de caja, planificación para la gestión de carteras financieras. En cuanto a sus salidas tenemos reportes, informes de resultados elaborados, dotación de Ejecutivos Domiciliarios determinada, listado de

certificados elaborados, acciones correctivas transmitidas (ver anexo A.9).

El trabajo realizado diariamente y en el mes se ve reflejado actualmente por las cantidades de dinero recaudado, el cual es comparado con las metas planificadas, esto lo realizan el Jefe operativo y el Agente. Además se hace una revisión de los clientes que no cancelan sus deudas en base al tiempo, monto, y otros aspectos que son dados por las políticas del Cedente.

Se puede observar que el Jefe Operativo en la actualidad se encarga de la revisión de resultados en las áreas de Atención al cliente, del Cajero así como de las acciones que realicen los ejecutivos domiciliarios a través de los reportes entregados por el Supervisor Domiciliario.

No existe coordinación de actividades para realizar la gestión de cobranza entre la Jefatura del Call Center y del Agente.

Existe un manual de funciones para el Agente y Jefe operativo, donde se detallan funciones que actualmente algunas han cambiado y otras se hacen de forma diferente.

En conclusión, el estado actual encontrado del proceso, a través de la documentación o levantamiento realizado, involucrando a los niveles operativos y de jefatura, nos ayuda a visualizar factores críticos, que son aspectos que dificultan el desarrollo efectivo y eficiente del proceso. Estos aspectos serán parte del siguiente paso, que es el análisis de la situación actual del proceso, que se describe en el siguiente literal.

3.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE PROCESO:

Como ya hemos mencionado el sistema Reventel es de gran aporte en la

realización de las actividades, y que puede aportar al desarrollo de mejores actividades, evitando retrasos así como de desperdicios de material de oficina.

Respecto a los factores críticos encontrados en todo el proceso, se los resumirá y ordenará a través de la herramienta Espina de pez, que sirve para desarrollar un análisis estructurado o discusión sobre un problema o tema concreto. Ayuda a la identificación de las posibles causas de un efecto (normalmente problema).

Como segundo paso se realizará una ponderación de las causas encontradas para determinar en cuáles enfocarse, para llevar a cabo la elaboración de la propuesta de mejoras, conjuntamente con los resultados obtenidos en el análisis de valor agregado de los subprocesos del proceso de cobranza operativa.

3.2.1. ESTRUCTURACIÓN DE CAUSAS DENTRO DEL PROCESO

A continuación se presenta en forma resumida los factores críticos encontrados y descritos por los involucrados en procesos en sí:

1. En la verificación de datos existe un reproceso de información.
2. El personal se encuentra medianamente motivado
3. Sobrecarga de trabajo
4. El titular de deuda no recibe información completa.
5. Se realizan actividades adicionales
6. Existen varias verificaciones a nivel de jefatura
7. Hay duplicación de funciones, varias personas realizan la misma actividad
8. Manuales de funciones no actualizados y sin uso.
9. Entrenamiento a personal nuevo de forma empírica.
10. Descoordinación entre departamentos
11. Inadecuada comunicación entre Jefe de Call Center y Agente.

Estas causas que se derivan de un problema central se presenta a través del diagrama a continuación, este gráfico permite observar las categorías de causas e identificar las causas en cada categoría (figura 9).

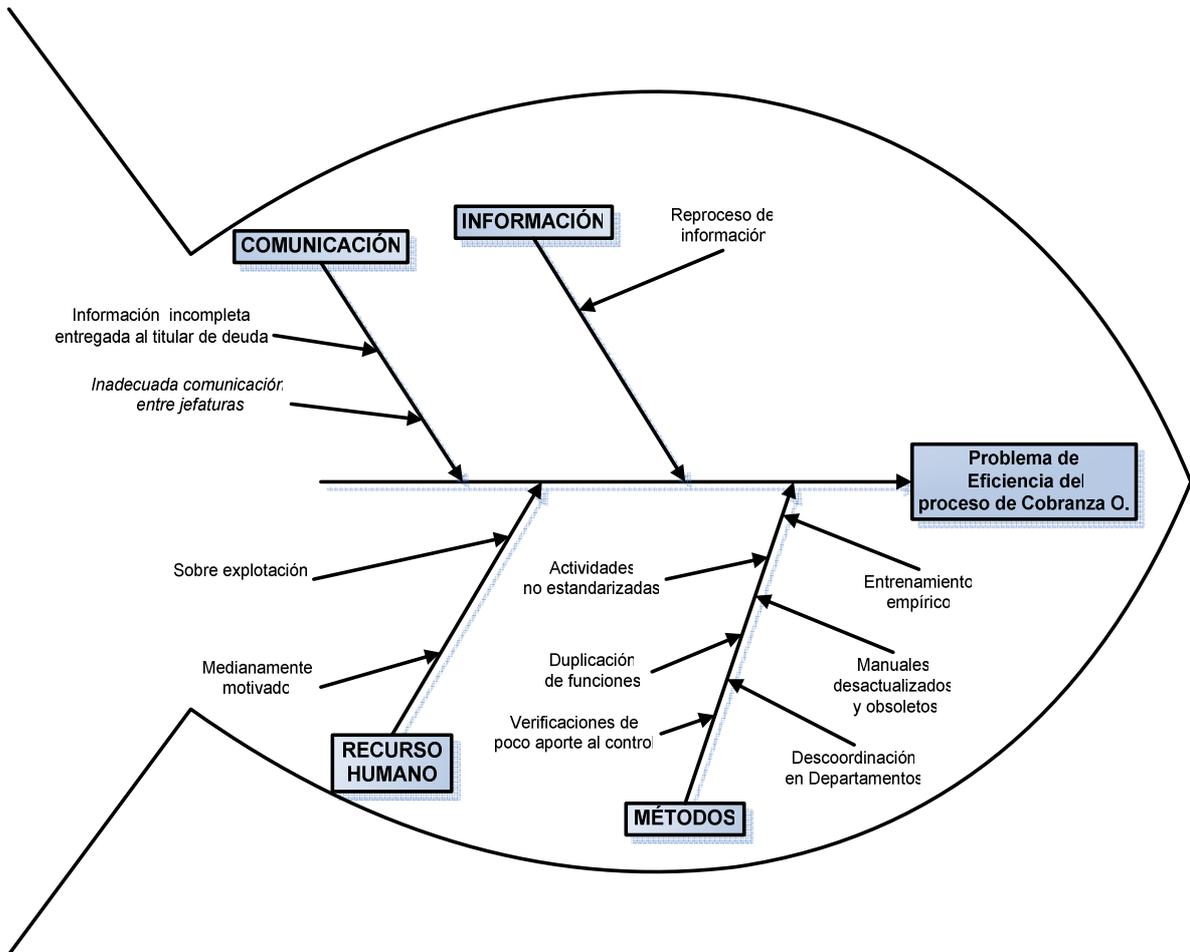


FIG. 9
Fuente: jefaturas del área operativa
Elaborado por: el autor

3.2.2. IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS A MEJORAR

Con la finalidad de hallar la forma de realizar un mejoramiento en el proceso de cobranza operativa de la empresa Recaudadora del Ecuador S.A. y con ello lograr una eficiencia, se realiza a continuación una ponderación de los factores críticos encontrados.

Los aspectos más relevantes o de necesidad para el proceso, serán trasladados a una propuesta de mejora, acciones que generen un cambio: al enfoque por procesos, al enfoque en el cliente y una gestión del proceso. Conseguir la mejor y eficiente manera de recaudar dinero, a través del enfoque en los resultados de los subprocesos y el desarrollo de actividades con un sentido sistémico.

A continuación se presenta la matriz de ponderación y seguido de ello los gráficos que permite identificar el impacto de los aspectos encontrados en todo el proceso.

ESCALA PARA LA PONDERACION	
5	MUY FACTIBLE
4	MEDIANAMENTE FACTIBLE
3	FACTIBLE
2	POCO FACTIBLE
1	NO FACTIBLE

CUADRO N° 1: MATRIZ DE PONDERACION

CATEGORÍA	SOLUCIÓN	Impacto en el proceso (empresa)		Impacto titular		Costo		Corto tiempo para implantar soluciones		Total
		Pond = 0,28		Pond = 0,2		Pond = 0,25		Pond = 0,27		
		Calif	Subtotal	Calif	Subtotal	Calif	Subtotal	Calif	Subtotal	
(I) INFORMACIÓN	Adiestrar al personal en nuevos cambios del sistema Reventel	3	0,84	0	0	3	0,75	4	1,08	2,67
(C) COMUNICACIÓN	Contratar servicios agencia de publicidad para elaborar afiches, trípticos u otra forma de comunicar información sobre pago en el proceso C.O.F	3	0,84	4	0,8	3	0,75	4	1,08	3,47
	Establecer actividad para la coordinación de jefaturas en relación al proceso C.O.F	5	1,4	1	0,2	5	1,25	4	1,08	3,93
(R.H) RECURSOS HUMANOS	Incentivar económicamente	3	0,84	1	0,2	3	0,75	2	0,54	2,33
	Crear talleres de teatro de motivación	3	0,84	3	0,6	3	0,75	2	0,54	2,73
(M.P.) MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	Disminuir actividades que no generen valor y Establecer los responsables de funciones	5	1,4	2	0,4	4	1	5	1,35	4,15
	Entrenamiento en base a procedimientos	4	1,12	3	0,6	3	0,75	3	0,81	3,28
	Reunión para informar sobre el proceso	3	0,84	1	0,2	2	0,5	3	0,81	2,35
	Elaborar una herramienta para estandarizar, gestionar el proceso; que incluya políticas referentes a la actividad	5	1,4	3	0,6	5	1,25	4	1,08	4,33
	Establecer indicadores , para la gestión para el proceso de C.O.F	5	1,4	1	0,2	4	1	4	1,08	3,68

Fuente: jefaturas del área operativa
Elaborado por: el autor y jefaturas del área operativa

GRAFICO: IMPACTO DE SOLUCIONES

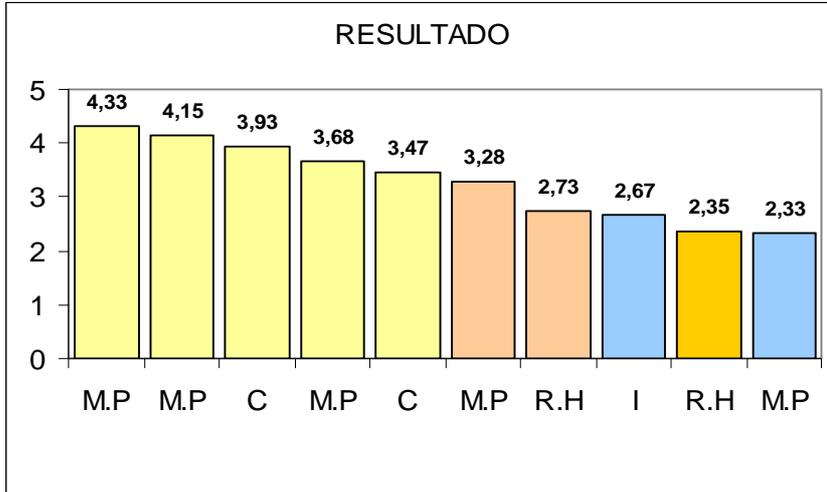


FIG. 10
Fuente: jefaturas de la empresa
Elaborado por: el autor

3.3. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE ACTIVIDADES

Como se ha visto en el capítulo II de teoría, existen actividades que generan un determinado valor agregado, a través de las cuales se beneficia el cliente y la organización; y otras actividades como espera, transporte (movimiento), inspección (revisión) y archivo que si bien es cierto, algunas son necesarias pero pueden estar retrasando la salida de los subprocesos y por ende del proceso total.

Respecto a los tiempos tomados para el análisis, se debe mencionar que los mismos son promedios dados en base a la experiencia de las personas del área operativa. Estos tiempos son promedios utilizados en la realización de las actividades. Además se han tomado en cuenta como base para este estudio un mes de 22 días, que corresponden a los días normales laborados.

En el caso del tiempo de ciclo total para cada subproceso se realizara la suma por grupos de actividades según su grado de repetición que puede ser varias veces en un día, todos los días, etc.

Para los lazos de tiempo dentro de un subproceso donde existen condicionantes que generan dos caminos para continuar a otra actividad, se tomará en cuenta el tiempo promedio más alto para seguir a otra actividad.

Una vez que se ha definido los subprocesos y las actividades a través del levantamiento, se realizará una evaluación del proceso de cobranza operativa de carteras financieras, tomando en consideración puntos como: índice de valor agregado, que es el medio que nos permite medir la eficiencia del proceso a través del análisis de cada actividad y determinando su contribución en el proceso, y tiempos de ciclo del proceso empleado en la ejecución de actividades.

Con las explicaciones mencionadas arriba, se procederá ahora, al estudio ya en detalle de cada subproceso y del proceso. En cada uno de ellos se realizará el análisis de valor agregado (AVA), así como de tiempos de ciclo.

3.3.1 ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS:

3.3.1.1. SUBPROCESO: Verificación de datos incompletos de titulares

El subproceso de verificación de datos se lo realiza con la información generada por otros procesos en departamentos tales como: Planificación de Carteras, Sistemas, que por su función están relacionadas con esta área de Call Center.

Este subproceso se lo realiza a través del Sistema Reventel. Existen actividades operativas y un subproceso de nivel 1 que es de revisión, en su totalidad aportan un valor agregado (VA) de 64% y un 36% de índice sin valor agregado (SVA) lo cual se muestra en la siguiente grafica:

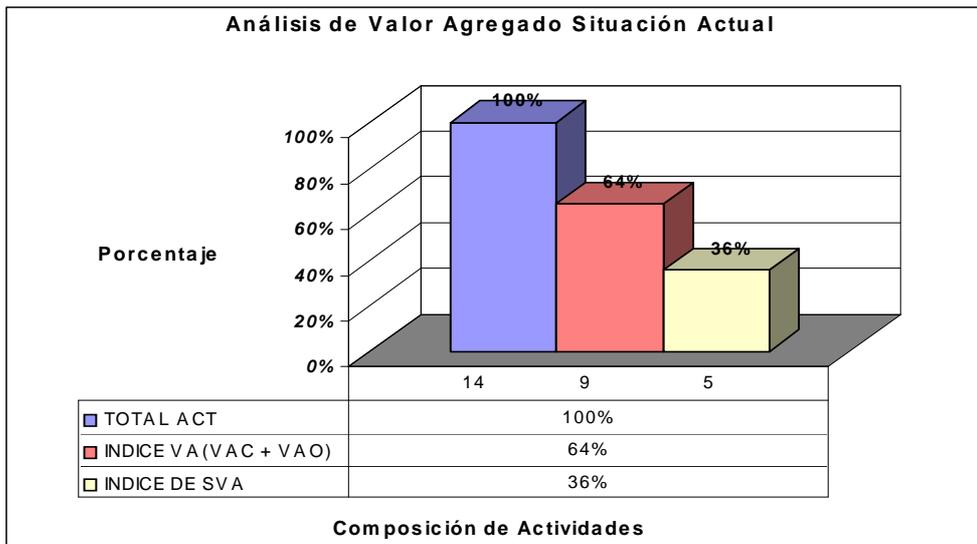


FIG.11
 Fuente: levantamiento actividades
 Elaborado por: el autor

Para la ejecución de las actividades se requiere un total de 63.7 horas al mes (un mes de 22 días). Observamos que existe un tiempo de actividades SVA de 1,73 horas al mes.

3.3.1.2. SUBPROCESO: Gestión Domiciliaria

El subproceso de gestión Domiciliaria, tiene relación con departamentos del área operativa como: Call Center, Sistemas, Agente.

Este subproceso viene a responder las necesidades de recaudación de dinero en terreno, su nivel de incidencia se refleja en el monto de dinero recaudado. El subproceso genera un valor agregado (VA) de 62.5% y un índice de SVA 37.5% (Ver figura 12).

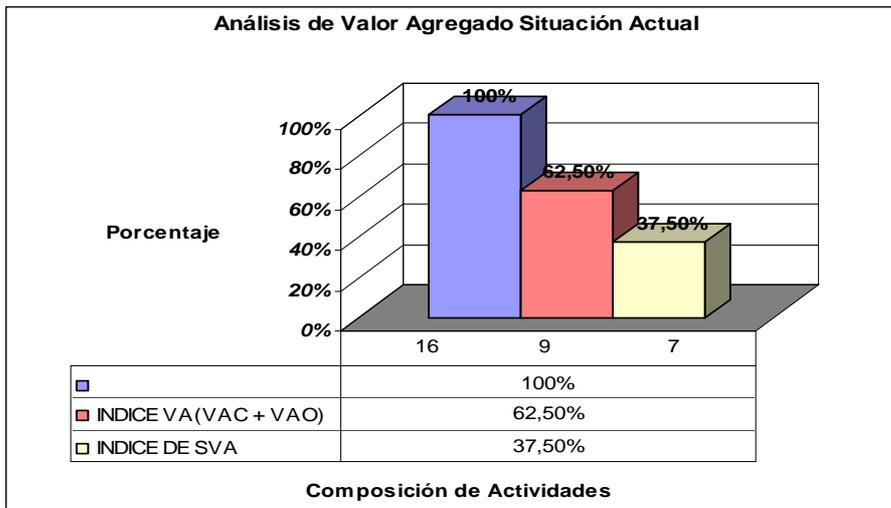


FIG.12
Fuente: levantamiento actividades
Elaborado por: el autor

Actualmente para el desarrollo de las actividades de este subproceso se demanda en tiempo de 149,96 horas al mes trabajadas (ver anexo A.3)

3.3.1.3. SUBPROCESO: Pagos y Convenios

El subprocesos de Pagos y Convenios, esta desempeñando parte de las funciones que ayudan a informar al titular sobre la deuda que tiene y nuevos beneficios que se han establecido por motivo de pago puntual. Su trabajo lo realiza a través de actividades operativas y de dos subprocesos de nivel 1 correspondientes a revisiones de parte del Jefe Operativo. El subproceso genera un valor agregado (VA) de 75%, lo que se muestra en la siguiente figura:

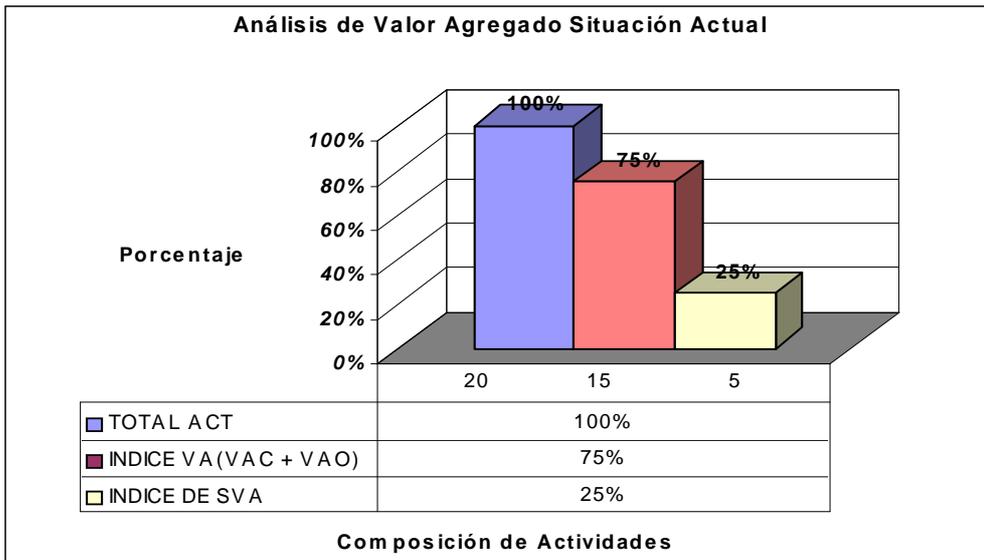


FIG.13
Fuente: levantamiento actividades
Elaborado por: el autor

En lo que concierne al tiempo total empleado en la realización de las actividades tenemos 84.88 horas al mes, y de éstas, 1.28 horas corresponden a las actividades de SVA (ver anexo A.5).

3.3.1.4. SUBPROCESO: Cobro de pagos a Cartera Financiera

El subproceso de Cobro de pagos a carteras financieras, busca llevar el ingreso por recaudación tanto de lo realizado en terreno como lo recibido por el titular directamente. Su ejecución se realiza en la matriz de la empresa y se proyecta tener a corto tiempo otras agencias con áreas similares en varios puntos de la ciudad de Quito.

El subproceso esta estructurado en base a actividades operativas y un subproceso de nivel 1 en la parte de revisión de resultados diarios, que en su operación entregan un valor agregado (VA) de 75 %, mostrado en la siguiente figura:

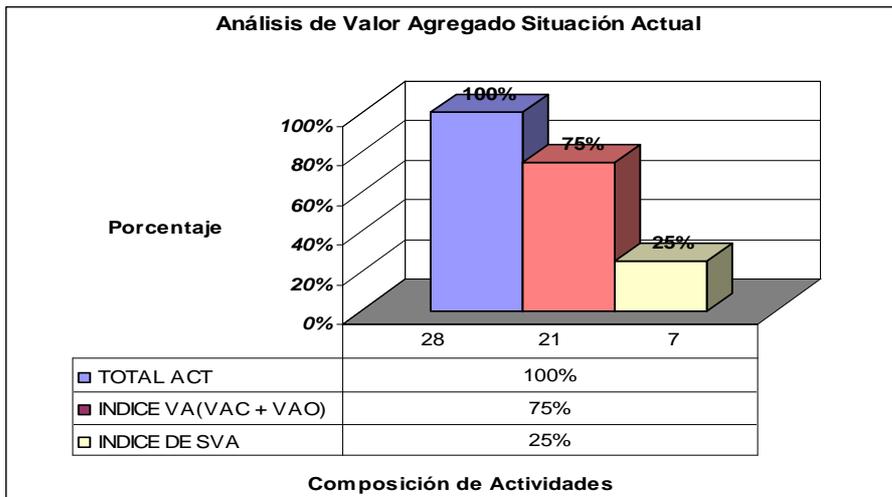


FIG.14
 Fuente: levantamiento actividades
 Elaborado por: el autor

En el desarrollo del subproceso se demanda de un tiempo de ciclo de 93,87 horas al mes (un mes de 22 días) (ver anexo A.8).

3.3.1.5. SUBPROCESO: Revisar resultados de la cobranza operativa

El subproceso Revisar resultados de la cobranza operativa de carteras financieras esta formado por subprocesos de nivel 1 de: verificación, consolidación, revisión de resultados, además de los subproceso de nivel 1 de elaboración y ejecución de acciones. El desarrollo de subproceso genera un valor agregado (VA) de 62.5% (ver figura 15). Al ser un subproceso importante en la gestión y control debería estar provisto de parámetros claros que le ayude a gestionar cada uno de los demás subproceso, cosa que no sucede actualmente.

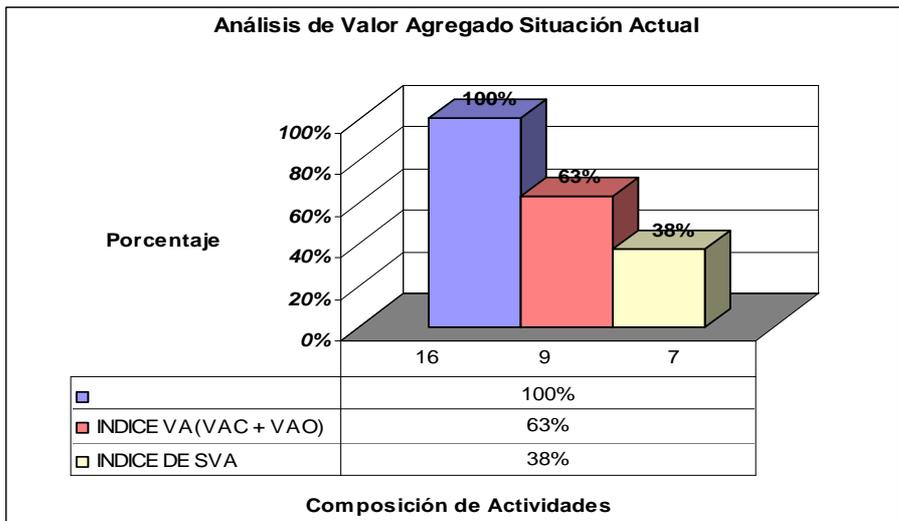


FIG. 15
Fuente: levantamiento actividades
Elaborado por: el autor

La ejecución de todo el subproceso demanda de la utilización de un tiempo total de 73.97 horas al mes repartidas en revisiones cada dos días y otras de forma mensual, el tiempo relacionado a las actividades de SVA es de 56.37 horas.

3.3.2. ANÁLISIS VALOR AGREGADO GLOBAL DEL PROCESO

De lo expuesto al momento, a continuación se realizará una consolidación de los índices de valor agregado (VA) como de sin valor agregado (SVA) y del tiempo de ciclo del proceso en estudio.

El proceso interdepartamental de cobranza operativa de carteras financieras, aporta en su ejecución actualmente de un valor agregado del 67,8% que se muestra en la grafica siguiente:

ITEM	SUBPROCESO
1	Verificación de datos incompletos de titulares
2	Gestión Domiciliaria
3	Pagos y Convenios
4	Cobro de pagos a Cartera Financiera
5	Revisar resultados de la cobranza operativa

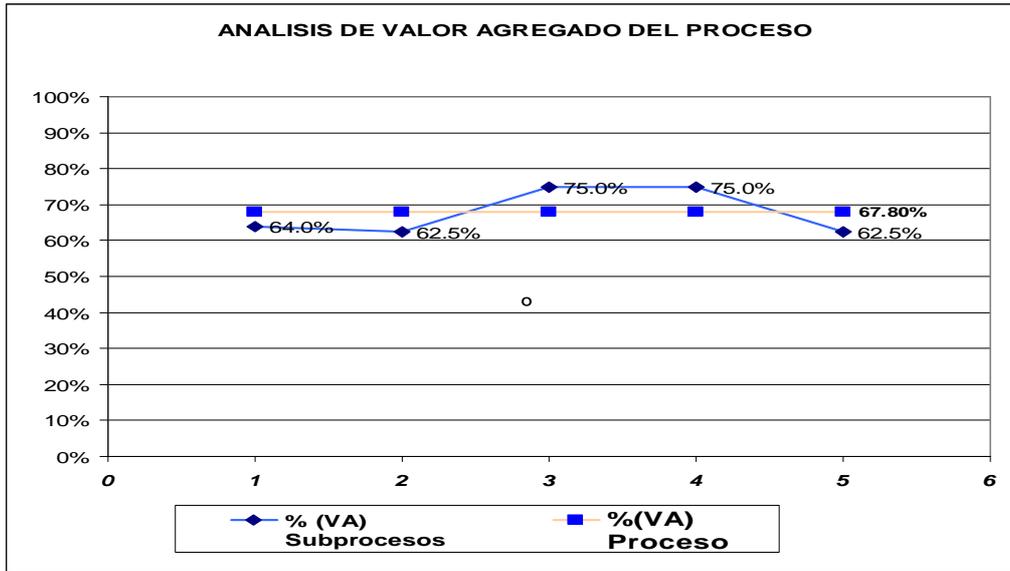


FIG.16
Fuente: personal operativo, jefaturas
Elaborado por: el autor

En mención del tiempo que demanda el proceso para su ejecución, se puede establecer que es de 466.377 horas al mes.

3.4. RESULTADO GLOBAL

El desconocimiento de la incidencia de las actividades que realizan las personas dentro del proceso, ha generado que cada departamento trabaje individualmente sin tener en cuenta la afectación en los demás departamentos.

El control no adecuado en el proceso ha llevado a la existencia de sobrecarga en ciertos departamentos; así como varias actividades de verificación.

Del análisis realizado, se determinó las actividades de incidencia, con índices de SVA, las mismas que afectan a la eficiencia del proceso, haciendo que no se logre mejores niveles de calidad.

Las dificultades encontradas también tienen su origen en los manuales de funciones, que no han contribuido a estandarizar y gestionar las actividades. La poca ó

nula vigencia del manual de funciones y su limitación, hace de éste una herramienta obsoleta que no contribuye en el desarrollo del proceso.

3.5. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAS Y ESTUDIO DE BENEFICIO COSTO PARA LA IMPLANTACIÓN.

La siguiente propuesta de mejoras tiene como base el análisis de: factores críticos dentro del proceso, del aporte de valor agregado de las actividades, así como de tiempos empleados en el desarrollo del proceso total. De los mismos se desprenden acciones para la generación de un cambio: hacia el enfoque en procesos, en el cliente, estandarización y gestión de las actividades.

A continuación se detalla la propuesta de mejoras, un análisis comparativo de la situación actual encontrada con las mejoras puntualizadas para el proceso de cobranza operativa de carteras financieras. Y como último punto, se especifica el estimado del impacto financiero de lo que se pretende lograr, a través de un estudio beneficio costo.

3.5.1. ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORAS

Categoría de Causas: Comunicación.-

Como primera parte se procurará detallar puntos específicos que ayuden a informar al titular de deuda sobre beneficios y obligaciones, con un fin de estimular una cultura de pago puntal. Primero, los puntos que se han encontrados que deben ser informados son:

Beneficios:

- Sobre la ventaja de cobro personalizado a domicilio, es decir, enviar a una

persona (Ejecutivo Domiciliario) que se encargue de realizar la transacción de cancelación de sus cuotas (del titular de deuda) en las oficinas ubicadas en la matriz de la empresa, ahorrándole tiempo y dinero.

- Sobre recargo por servicios. (Si se realiza los pagos a tiempo, no existirá ningún recargo por gastos de cobranza, gastos operativos, ni gastos administrativos).
- Sobre servicios adicionales por pagos puntuales o convenio como seguro de renta al día y seguro de desgravamen.
- Sobre el servicio 1800 para obtener información vía telefónica sobre el estado de la deuda.
- Sobre la dirección, horarios de las oficinas donde pueda negociar un posible retraso de pago y los documentos necesario para ello.
- Sobre la entrega sin costo de un Certificado de pago de deuda total.

Obligaciones:

- Sobre el número mínimo de reiteraciones de no pago (sobrepasar esto, obligara a que la deuda entre en una etapa extrajudicial y posterior en una judicial)
- Sobre cumplir con las fechas de pago de cancelación de cuotas normales o de cuotas pactadas en convenio.

Como segunda parte, se propone contratar los servicios de una agencia de publicidad para elaborar afiches, trípticos u otra forma de comunicar información sobre los beneficios y obligaciones del titular relacionados al proceso de cobranza operativa que se han mencionado anteriormente.

Como tercera parte, la creación de la actividad de entrega de información, dentro de los subprocesos de Gestión Domiciliaria, Pagos y convenios, que cumplirá con informar al titular de deuda en los aspectos mencionados.

- Se propone la creación de la actividad de coordinación entre la Jefatura de Call Center y el Agente estableciendo un tiempo para ello, proporcionado por los interesados. Esta actividad tiene como fin establecer acciones conjuntas y coordinadas en lo referente a la gestión de la deuda del titular. Eliminado de esta manera la gestión doble que se está sucediendo, entre los departamentos de Call Center y Cobranza Domiciliaria.

Categoría de Causas: Métodos.-

- Se propone crear mayor valor agregado en los subprocesos que lo ameritan, a través de la eliminación, disminución y creación de actividades como:

- Generar la actividad de consolidación y aplicación de correctivos del trabajo, para proporcionar un empoderamiento al dueño de esta actividad. Lo que conlleva a eliminar las actividades de supervisión de datos en el subproceso Verificación de datos de titulares.

- Se propone dentro del subproceso Gestión Domiciliaria, que el Supervisor junto con un Ejecutivo Domiciliario realicen la zonificación de fichas domiciliarias, se mantengan un cuadro general de sectores establecido, suprimiendo la duplicidad de funciones existente entre Supervisor y Agente, mediante la creación de la actividad de coordinación entre los primeramente mencionados.

- Además se propone que dentro de este subproceso la creación de la actividad de coordinación entre el Supervisor Domiciliario y el Jefe Operativo para que exista un empoderamiento en la toma de acciones correctivas a ese nivel de jerarquía.

- Para el caso del subproceso de Cobro de Pagos a Cartera Financieras, se plantea el cambio de denominación a Recepción de Pagos a Carteras Financieras, por que en esta área (Cajero) se realiza la recepción y se registra en el sistema el ingreso de dinero, entregado tanto por parte del titular de deuda como del

ejecutivo domiciliario que realiza el cobro. Además, el cambio de la forma del objetivo, que concuerda con las actividades que se realiza y no da motivo a confusión con el objetivo de la cobranza domiciliaria.

- También para el subproceso de Cobro de pagos se propone una integración de actividades, reuniéndolas secuencialmente y reduciéndolas en número.

- Se propone para el subproceso de Revisar resultados de la cobranza operativa, el cambio de la actividad de supervisión normal por una mediante información de indicadores y la eliminación de actividades extras para obtener más información del área de Call Center (ésta se hace por que se propuso una nueva actividad de coordinación para el tipo de problema de comunicación).

- Se propone indicadores de gestión para cada uno de los subprocesos, establecidos a través del levantamiento de factores críticos y basados en métodos para su elaboración (ver capítulo II).

- Además se propone la creación de un subproceso de nivel 1 para la gestión del proceso a través de indicadores, que constituye actividades de:

- Recolección de datos.
- Administración de formatos de recolección.
- Evaluación de información de indicadores y acciones correctivas.

Donde los responsables de la recolección de datos son las personas que tienen acceso a los datos de cada indicador y su gestión corresponderá a las personas que tengan el empoderamiento para ello.

A continuación se proporciona la lista detallada de los indicadores establecidos para la gestión del proceso.

CUADRO N° 2: INDICADORES DE GESTION

INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE COBRANZA OPERATIVA						
Subproceso	Nombre del Indicador	Forma de Cálculo	Responsable	Frecuencia	Unidad	Control
VERIFICACIÓN DE DATOS INCOMPLETOS DE TITULARES	Cumplimiento en la Gestión de Cobranza	(Total de titulares gestionados y comprometidos al pago./ Total de titulares planificados a gestionar para la cartera financiera)*100	Supervisor de Call Center	Mensual	Porcentaje	Jefe de Call Center
	Variación de titulares Incobrables	Número de titulares incobrables para la cartera financiera en el mes, menos número de titulares incobrables del mes anterior.	Supervisor de Call Center	Mensual	Número	Gerente de Operaciones y Procesos
GESTIÓN DOMICILIARIA	Cumplimiento de recaudación en terreno	(Cobros efectivos / total de cobros planeados) * 100	Supervisor de Cobranza Domiciliaria	semanal	Porcentaje	Agente
	Gasto por transporte	Gastos por transporte de los Ejecutivos D. / total de cobros efectivos en terreno	Supervisor de Cobranza Domiciliaria	Mensual	Unidad	Gerente de Operaciones y Procesos
	Dotación de Ejecutivos Domiciliarios	Total de titulares a gestionar al mes/ total de Ejecutivos Dom. para la cobranza operativa.	Supervisor de Cobranza Domiciliaria	Mensual	Unidad	Agente
PAGOS Y CONVENIOS	Impuntualidad de pago	# Convenios realizados/ # titulares atendidos	Jefe Operativo	diaria	Unidad	Agente
	Grado de satisfacción del titular	(#quejas de titulares/ titulares atendidos)*100	Ejecutivo de Atención al Cliente	Cada 15 días	Porcentaje	Gerente de Operaciones y Procesos
RECEPCIÓN DE PAGOS A CARTERA FINANCIERA	Productividad	(costos operativos/Dinero recaudado) * 100	Agente (coordinador de caja express)	Mensual	Porcentaje	Gerente de Operaciones y Procesos
REVISAR RESULTADOS DE LA COBRANZA OPERATIVA	Desempeño	(# errores cometidos/ # actividades realizadas)*100	Supervisor de Cobranza Domiciliaria Jefe operativo	Mensual	Porcentaje	Agente

Elaborado por: el autor (colaboración: jefaturas de la empresa)

- Se propone como **principal punto**:

Generar el Manual de procedimientos, que detalla las actividades que aportan valor dentro de cada subproceso (aquellas que se analizó en puntos anteriores de este trabajo) de manera secuencial y lógica. Que, presenta una visión integral de cómo operará el proceso de cobranza operativa y de un enfoque por procesos para su gestión.

- Se propone que el Manual de procedimientos, recopile y plasme las propuestas de creación de actividades, referentes a la categoría de causas de comunicación y de métodos, organizándolas en secuencia lógica, y además:

- Se propone, para una mejor comprensión de la interacción de los subprocesos y la relación con el área a la que pertenece, dotarlos de un código, es decir una identificación, la cual constará de 5 siglas alfanuméricas, donde:

- Las tres primeras siglas alfabéticas corresponde al código del proceso al que pertenecen.
- La segunda sigla numérica corresponde al orden del proceso dentro del macro proceso
- La última sigla numérica corresponde al orden de cada subproceso dentro del proceso

- Además se recoge para la elaboración del manual de procedimientos, la codificación de documentos, que fue establecida por el área de Organización y Métodos. A continuación se detalla en un cuadro la codificación de los subproceso, y el código asignado a los procedimientos y al manual.

Cabe mencionar que la codificación de los subprocesos y del proceso se lo hizo desde el levantamiento en forma numérica, que sirvió para establecer su secuencia. Para el manual del proceso se estableció que la codificación (descrita

arriba) final sería la establecida por el área de Organización y Métodos, quien elaboró un instructivo de codificación de documentos.

CUADRO N° 3: CODIGOS DE PROCESOS Y DOCUMENTOS

	Código de procesos	Código de documentos	Nombre del Documento
PROCESO			
Cobranza Operativa de Carteras Financieras	COF	MP-OPER1	Manual de Procedimientos Cobranza Operativa de Cartera Financiera
SUBPROCESO			
Verificación de datos incompletos de titulares	COF.1	P- OPER1.1	Procedimiento para la Verificación de datos incompletos de Titulares
Gestión Domiciliaria	COF.2	P- OPER1.2	Procedimiento para la Gestión Domiciliaria
Pagos y Convenios	COF.3	P- OPER1.3	Procedimiento para Pagos y Convenios
Recepción de pagos a carteras financieras	COF.4	P- OPER1.4	Procedimiento para La Recepción de Pagos
Revisar resultados de la cobranza operativa	COF.5	P- OPER1.5	Procedimiento para la Revisión de resultados de la Cobranza operativa

Elaborado por: el autor

- Se propone que el manual incorpore políticas o normativas referentes a las actividades que se desarrollen en los subprocesos. Se propone establecer las responsabilidades para cada procedimiento y para las actividades que se ejecuten dentro del proceso.

3.5.1.1 ANALISIS COMPARATIVO

Una vez definido los subprocesos y actividades dentro del proceso de cobranza operativa de carteras financieras, se hace posible determinar la nueva contribución de valor en el desarrollo del proceso. De igual manera el compromiso de parte de las jefaturas implicadas, hace factible que se hayan establecido tiempos promedios, para nuevas actividades creadas, que contribuyen en la ejecución del proceso.

A continuación se presenta a modo de cuadro, el análisis comparativo de cada subproceso y del proceso:

CUADRO N° 4: ANALISIS COMPARATIVO

ANALISIS COMPARATIVO									
COD	PROCESO	COD	SUBPROCESO	ACTUAL		PROPUESTA		Variación	
				Valor Agregado %	Tiempo de ciclo (horas- mes)	Valor Agregado %	Tiempo de ciclo (horas- mes)	%	(horas- mes)
COF	COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS	COF.1	Verificación de datos incompletos de titulares	64	63,7	88,9	41,73	24,9	21,97
		COF.2	Gestión Domiciliaria	62,5	149,96	74	124,3	11,5	25,66
		COF.3	Pagos y Convenios	75	84,88	88	73,57	13	11,31
		COF.4	Recepción de pagos a carteras financieras	75	93,87	76	80,67	1	13,2
		COF.5	Revisar resultados de la cobranza operativa	62,50	73,97	75	51,22	12,5	22,75
	TOTAL:			67,8	466,377	80,38	371,487		94,89

Elaborado por: el autor

El agrupamiento de actividades de cada subproceso ha permitido su mejoramiento a través de reducciones, eliminaciones de actividades sin valor agregado (SVA) y del diseño de actividades con valor agregado (VA), (ver anexos B).

Podemos observar en el cuadro arriba presentado la contribución de valor agregado de cada uno de los subprocesos y del tiempo que se empleará en el desarrollo de cada uno, y del proceso total.

Observamos que el proceso de cobranza operativa de carteras financieras, está conformado por cinco subprocesos, y que cada uno aportando con un valor agregado (ver anexos C), haciendo que el proceso mejorado aporte con un valor agregado (VA) de 80.38% (ver gráfico siguiente).

ITEM	SUBPROCESO
1	Verificación de datos incompletos de titulares
2	Gestión Domiciliaria
3	Pagos y Convenios
4	Recepción de pagos a carteras financieras
5	Revisar resultados de la cobranza operativa

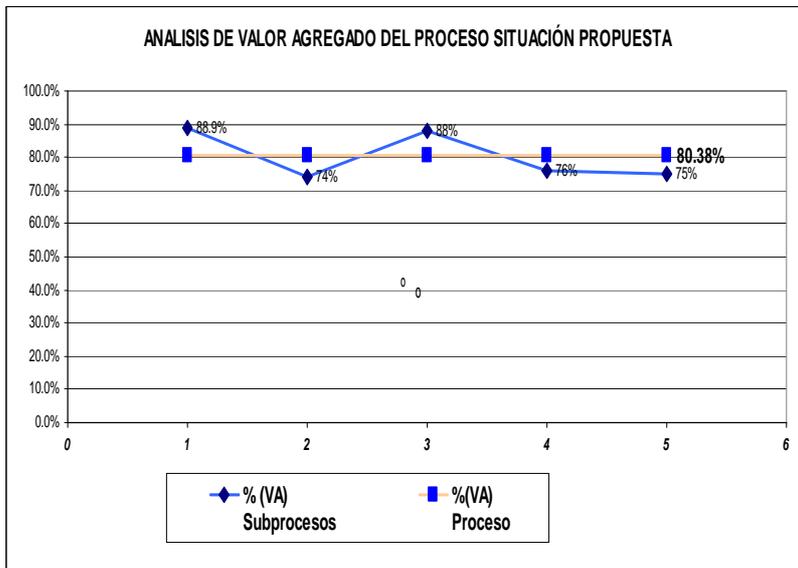


FIG.17
Elaborado por: el autor

67.8 es el porcentaje de valor agregado que arroja el proceso en los actuales momentos. La variación encontrada entre estos valores, actual y propuesto, es de 12.58% positivo, es decir que se ha mejorado las actividades dentro del proceso y éste en su conjunto, logrando mayor valor agregado que se traducirá en incrementos de eficacia, eficiencia y calidad.

Referente a la nueva demanda de tiempo que el proceso requiere para su ejecución, se puede mencionar que es de 371.487 horas al mes, distribuido en los cinco subprocesos que lo conforman.

El tiempo actual demandado por el proceso es de 466.377 horas al mes. La variación de tiempo actual y propuesto es de 94.89 horas, lo que representan aproximadamente 12 días de ocho horas laborables reducidos, traducidos en una mayor fluidez del proceso y coordinación de los involucrados.

3.5.1.2 BENEFICIOS

Dentro de los beneficios están los que son fáciles de cuantificar y los que son

difíciles de cuantificar. A continuación se considerará el beneficio que se podría obtener mediante la propuesta de mejoras anteriormente detallada:

Mediante la documentación de las actividades se encontró que el proceso está conformado por 5 subprocesos ejecutados dentro de la estructura funcional del área operativa. Se determinó actividades que no aportan valor agregado, así como los tiempos de ejecución de cada subproceso.

Considerando el análisis de valor, en la propuesta se obtiene un incremento de valor en los subprocesos:

Para el subproceso de Verificación de datos disminuyó un 24,9 % de actividades que no generan valor. El trabajo que se le ahorra al Supervisor de Call Center es la de verificación y/o control de datos verificados, y al Ejecutivo telefónico la revisión doble que se hace en los datos que llegan a través del sistema Reventel (ver anexos A.1 y B.1).

En el subproceso Gestión domiciliaria la disminución SVA llega a 11,5 %; mediante generar un mejor orden a las actividades en terreno que realiza el Ejecutivo Domiciliario, y entregando información útil al titular de deuda a través de trípticos. Además generando actividades de valor para el Supervisor Domiciliario: la de determinación para llegar a cumplir con metas y la de coordinación con el Jefe Operativo para resolver posibles errores (ver anexos A.2, A.3, B.2 y B.3).

Para el subproceso Pagos y Convenios la disminución SVA es de 13 %. Ahorrando al Ejecutivo de Atención al Cliente la ejecución de las actividades de impresión, firma y archivo de los convenios, ya que el sistema Reventel tiene un formato digital del convenio que es guardado en la base de datos y además porque este documento no es de valor para el titular de deuda según lo observado hasta ahora. Además de crear la actividad de valor donde el Ejecutivo entregará información verbal sobre el servicio 1800 para que el titular consulte el

estado de su deuda o convenio y trípticos que dan información de beneficios de pago puntual y obligaciones (ver anexo A4, A5, B.4 y B.5).

En el subproceso de Revisar Resultados la disminución SVA llega a 12,5 %. Disminuyendo actividades de revisión doble que realiza el Jefe Operativo y de ejecución de actividades que aportan valor por parte del Agente como coordinación para la ejecución efectiva de la gestión de cobranza domiciliaria y gestión telefónica (ver anexos A.9 y B.8).

La obtención de un mayor nivel de desempeño propuesto para el proceso de cobranza operativa a través de la eliminación o disminución de actividades que no generan valor al proceso, la creación de actividades que aporten valor, y estandarización de las actividades que generan valor que se hallan en el manual de procedimientos consigue la reducción de errores o creación de actividades que obstaculicen la ejecución del proceso.

La reducción de tiempos innecesarios entre las actividades e incluso entre subprocesos mostrado en la propuesta que se ha obtenido, con la participación del nivel de jefatura, y determinando el mejor uso de recursos, en particular del personal; da como beneficio la reducción de aproximadamente 12 días en la realización de todo el proceso, lo que hace que incremente la eficiencia del mismo, además de tener mayor fluidez.

El tener una cartera de titulares de deuda cada vez con menos riesgo financiero, mediante crear una cultura de pago puntual apunta crear un incremento adicional de ingresos. Se estima que el tiempo adicional por ciertas actividades eliminadas o minimizadas que generaban retrasos en la labor de Ejecutivos domiciliarios y Ejecutivos de Atención al Cliente se usará para gestionar a más titulares de deuda.

Considerando que el proceso con las mejoras propuestas reduce su tiempo de ciclo de ejecución en 20,35% (ver anexo D.2), se ha estimado tomar de este % de tiempo un 5 a 6 % (ver anexo D.3), el cual se traduce en ingresos adicionales al

promedio recaudado en el mes (entre 6 a 7%), es decir, entre 1200 a 1400 dólares adicionales por gestión de recaudación mediante la cultura de pago puntual.

Beneficio difícil de cuantificar.

Mejor imagen de Recaudadora percibida por el Cliente o Cedente, uno de los beneficios más importantes es la ganancia de imagen que proyecta la empresa al mejorar la calidad del proceso. Esta mejora principalmente debido a una mejor forma de realizar la cobranza y la entrega de lo pactado con el cliente en el tiempo previsto.

3.5.2. ESTUDIO DE BENEFICIO COSTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAS

Dado el caso que las mejoras deben ser a corto plazo, por que así lo ameritan los requerimientos de la empresa y de sus clientes, se realizará a continuación un estudio beneficio costo , que tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de los costos en que se incurren en la realización del proyecto (a un año), y a su vez comparar beneficios (en términos monetarios) esperados en la ejecución del proyecto contra los costos estimados.

Para el estudio se realizará estimaciones, mediante un listado los costos que involucran la propuesta, luego se realizará de igual forma un listado de los beneficios que se obtendría con la implementación de la propuesta.

Para este estudio se considerará el valor del dinero en el tiempo. Método utilizado para convertir el valor futuro del dinero en valor presente. Basado sobre la premisa de que un dólar hoy tiene más valor que un dólar luego de un tiempo X en el futuro, debido a los intereses o ganancia que se pueda obtener.

Para la realización del estudio se incluye lo siguiente:

- Valor presente neto.- valor de hoy, del total de beneficios que se recibirá al

final del proyecto. Si el VAN es menor que cero significa que el proyecto no es factible y si es mayor que cero, que se obtendrá rentabilidad.

forma de calculo: $VAN = \text{valor flujo} / (1 + \text{tasa de interés}) * n$.

- Con los valores del dinero a valor presente se realizará el cálculo correspondiente a la relación beneficio costo para el proyecto.

forma de cálculo Relación beneficio Costo = $\text{Beneficios} / \text{Costos}$
= (ingreso total en valor presente / costo en valor presente)

Antes de presentar las listas, es necesario tener presente que los costos son tangibles, es decir, se pueden medir en alguna unidad económica, mientras que los beneficios pueden ser tangibles y no tangibles, es decir pueden darse en forma objetiva o subjetiva.

En cuanto a los costos, se ha tomado en cuenta todos aquellos que se incurren para el levantamiento hasta la propuesta de mejoras y por otra, los costos que se relacionan con las implantación de las mejoras elegidas para la propuesta del este trabajo. Cabe mencionar que un costo adicional, que se ha considerado, es la adaptación al nuevo proceso, él cual se estima que se mantendrá por tres meses como promedio (ver cuadro 7: mes 1, 2,3).

En relación a los beneficios mencionamos algunos como la motivación al titular de deuda y creación de una cultura de pago a puntual a través de una mejor información entregada, dando mayor número de titulares de deuda gestionados. mejor coordinación, e involucramiento entre departamentos y en especial entre jefaturas, logrando una fluidez en el proceso.

Una forma de gestión de actividades con enfoque en procesos a través de indicadores y un sentido sistémico de las actividades. Todos estos beneficios reflejados en valores de nuevos ingresos sobre un valor histórico promedio.

A continuación se muestra en dos cuadros la lista de costos (inversión) y de los beneficios esperados.

CUADRO N° 5: ESTIMACION DE COSTOS (INVERSIÓN)

COSTOS	
RUBRO	VALOR USD.
levantamiento de procesos	800,00
Analisis de procesos	800,00
Propuesta de mejora	2.000,00
Equipos de computación	1.000,00
Licencia de software Visio 2003	250,00
Material de oficina	45,00
Impresión de documentos	40,00
Reuniones con personal	97,16
Otros gastos adicionales	51,00
Inversión publicitaria	1.500,00
Impresión de documentos finales	30,00
Capacitación motivacional	600,00
Implantación	1.000,00
TOTAL	8.213,16

Elaborado por: el autor

CUADRO N° 6: ESTIMACIÓN DE BENEFICIOS (NUEVOS INGRESOS)

INGRESOS			costo hora/ hombre
	Por horas ahorradas	Por cobranza	
ANUAL	\$ 842.81	\$ 13,842.81	1.989

Elaborado por: el autor

Para los cálculos del cuadro de flujo de efectivo (ver cuadro N° 7) se ha tomado en cuenta, el monto promedio al mes de recaudación normal de dinero por concepto de la cobranza operativa de carteras financieras (\$ 20000, ver anexo D.1), un promedio de costo hora/hombre (\$ 1.99), una tasa de costo de dinero (10% anual), las horas de reducción en la ejecución del proceso con mejoras (ver anexo D.3) y una estimación de los incrementos en recaudación (porcentaje del monto

promedio mensual) a finales de cada mes, que se tendrá desde el mes uno (que no corresponde al mes 1 del año calendario) en que comenzará la implementación de mejoras.

Resultados obtenidos del estudio

Del estudio realizado se puede mencionar que el valor actual neto es de \$ 2801.48 que según métodos financieros al ser este un valor positivo, se considera que el proyecto es aceptado y además genera un beneficio de ese valor.

Para el análisis Beneficio Costo se ha tenido en cuenta tanto los beneficios como las desventajas de aceptar o no el proyecto.

Para el caso de la relación beneficio/ costo (en donde los ingresos y los costos deben estar en valor presente) se ha obtenido un valor de 1,28 (ver cuadro N° 8), esto implica que los ingresos son mayores que los costos, entonces tomando en cuenta los criterios financieros de aceptación podemos mencionar que el proyecto es aconsejable.

CUADRO N° 7: FLUJOS DE EFECTIVO

MES	COSTO (dólares)	INGRESO TOTAL (dólares)	FLUJO (dólares)	VALOR ACTUAL NETO (dólares)	tasa interés anual (%)	días por mes	Ingresos por incremento de cobranza (dólares)	Porcentaje de incremento	Ingreso horas ahorradas (dólares)	costo hora/ hombre (dólares)
							20000		371.49	1.99
0	8,213.16		-8,213.16	-8,213.16						
1	1,000.00	1272.71	272.71	149.40	10	30	1200	0.06	72.71	1.99
2	1,000.00	1469.00	469.00	278.95	10	60	1400	0.07	69.00	1.99
3	1,000.00	1272.71	272.71	174.55	10	90	1200	0.06	72.71	1.99
4		1469.00	1,469.00	1,003.30	10	120	1400	0.07	69.00	1.99
5		1469.00	1,469.00	1,062.09	10	150	1400	0.07	69.00	1.99
6		1469.00	1,469.00	1,116.06	10	180	1400	0.07	69.00	1.99
7		1272.71	1,272.71	1,009.27	10	210	1200	0.06	72.71	1.99
8		1272.71	1,272.71	1,047.12	10	240	1200	0.06	72.71	1.99
9		1469.00	1,469.00	1,247.21	10	270	1400	0.07	69.00	1.99
10		1469.00	1,469.00	1,280.97	10	300	1400	0.07	69.00	1.99
11		1469.00	1,469.00	1,310.25	10	330	1400	0.07	69.00	1.99
12		1469.00	1,469.00	1,335.45	10	360	1400	0.07	69.00	1.99
				2,801.48						
VAN		2,801.48								

Elaborado por: el autor

CUADRO N° 8: RELACION B/C

MES	Costo valor presente (dólares)	Ingreso total valor presente (dólares)
0	8213.16	
1	547.82	697.22
2	594.78	873.73
3	640.06	814.62
4		1,003.30
5		1,062.09
6		1,116.06
7		1,009.27
8		1,047.12
9		1,247.21
10		1,280.97
11		1,310.25
12		1,335.45
TOTAL	9995.83	12,797.30
RELACIÓN BENEFICIO COSTO		1.28

Elaborado por: el autor

3.6. ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE COBRANZA OPERATIVA.

El desarrollo del Manual de procedimientos, contemplará en su elaboración como ya se indicó anteriormente las mejoras de disminución, eliminación y creación de actividades. Este Manual basa su elaboración en el sistema de documentación de la Norma ISO 9001:2000. Esta herramienta, está relacionada en consistencia con el objetivo que tiene la empresa en lograr mayor eficiencia de los procesos productivos para la entrega del servicio a sus clientes con calidad.

A continuación se da una breve explicación de la estructura de documentación del sistema de Calidad propuesta en la Norma ISO, se establecerá una estructura del Manual de procedimientos para el proceso en estudio y de los procedimientos que son referentes a cada subproceso que están definidos para el proceso.

3.6.1 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO

Una vez definida la estructura del proceso en estudio, se procederá a la elaboración del Manual de Procedimiento; para ello se considera la Estructura de documentación del Sistema de Calidad (ISO 9001:2000).

Uno de los objetivos que se propone en la elaboración de los documentos es que, la terminología que se exponga en los mismos, utilizará una forma comprensible para el personal. Se trata de que sean útiles y que se empleen en la práctica por tanto, es mejor darle sencillez que un exceso de complejidad.

Estructura de la documentación del sistema de calidad.

Dentro de la estructura de documentación para la Norma ISO 9001:2000 se establecen los siguientes niveles para los documentos:

1NIVEL (manual de calidad)

Define: ¿Qué se hace?, es la descripción del sistema, políticas, objetivos respuesta a requisitos aplicables.

2NIVEL (manual de procedimientos)

Define información especificada sobre: QUÉ, DÓNDE, QUIÉN, CUÁNDO Y CÓMO efectuar las actividades.

3NIVEL (planos, instructivos, formatos, registros) proporcionan detalles técnicos de cómo hacer el trabajo y registrar resultados.

Los procedimientos documentados del sistema de Gestión de la calidad deben formar la documentación básica utilizada para la gestión estratégica y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la calidad, también deben cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de gestión de la calidad.

Estos procedimientos describen las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad en el proceso, como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar.

Algunos de los principales objetivos que se persigue con la elaboración de los manuales de procedimientos son:

- Entrenar y/o adiestrar a nuevos empleados.
- Definir responsabilidades y autoridades.
- Regular y estandarizar las actividades de la Empresa, optimizar el uso de recursos.
- Apoyar las decisiones gerenciales mediante actividades de control e información cuantitativa (reportes de indicadores de gestión).

Estructura del manual de procedimientos

La revisión de varias obras de cómo documentar manuales y procedimientos, permitió concluir que no existe un único modo de documentar manuales y procedimientos, cada organización debe decidir cómo desea documentarlos. Lo que sí es importante, es establecer una buena estructura para los documentos.

Hay que mencionar, que, para la gestión de estos documentos, se ha considerado la elaboración de una hoja carátula, la misma que da a conocer (ver página principal del manual y de cada procedimiento):

- Fecha de emisión de documento.
- Nombre del documento.
- Código de documento.
- Unidad o área.
- El número de revisiones realizadas y la fecha en que fue la última revisión.
- Cuadro para solicitud de cambios en el documento.
- Cuadro de los responsable de elaboración, revisión y aprobación.

Para el manual de procedimientos que se presenta en este trabajo, se ha determinado la siguiente estructura:

Objetivo

Contiene el qué y para qué se elabora el documento.

Alcance

Define los aspectos que cubren el documento y dónde se debe aplicar.

Definición del Proceso

Formato que recoge el contenido del proceso, entradas, salidas, relaciones con otros procesos.

Simbología gráfica utilizada

Simbología estándar utilizada en la graficación de diagramas de flujo.

Procedimiento

Documento descriptivo de cada subproceso.

3.5.2. ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS:

El concepto dado por la norma ISO 9000:2000 apartado 3.4.5. define procedimiento como: “forma especificada para llevar a cabo actividades o un proceso”. Es decir, el procedimiento especifica un sistema aprobado de trabajo, es una descripción de cómo se lleva a cabo las actividades.

A continuación se procederá a detallar cómo se encuentran estructurados los procedimientos parte del manual del proceso para este proyecto, los cuales constan al final de este capítulo.

Estructura de los procedimientos

Siguiendo los requisitos de elaboración de documentos de la norma ISO 9001:2000, para el presente trabajo, la estructura de cada procedimiento es de la siguiente manera:

Objetivo

Contiene el qué y para qué se elabora el documento.

Alcance

Define los aspectos que cubren el documento y dónde se debe aplicar.

Responsabilidades

Define quienes son los responsables de realizar las actividades específicas en el documentos, los responsables de aprobar los documentos y los responsables de controlar el cumplimiento de los mismos.

Definiciones

Se especifica el significado de términos relacionados con el procedimiento o de dudosa comprensión.

Políticas y/o Normativas

Se define políticas relacionadas a un determinado procedimiento.

Actividades

Determina la secuencia de actividades del subproceso especificando QUÉ, DÓNDE, QUIÉN, CUÁNDO Y CÓMO se debe hacer.

Indicadores de gestión:

Permite monitorear el desempeño de una actividad, proceso o sistema y de ser necesario consta dentro del documento.

Nombre del Indicador	Forma de Calculo	Responsable	Frecuencia	Meta	Control

Referencia de Documentos:

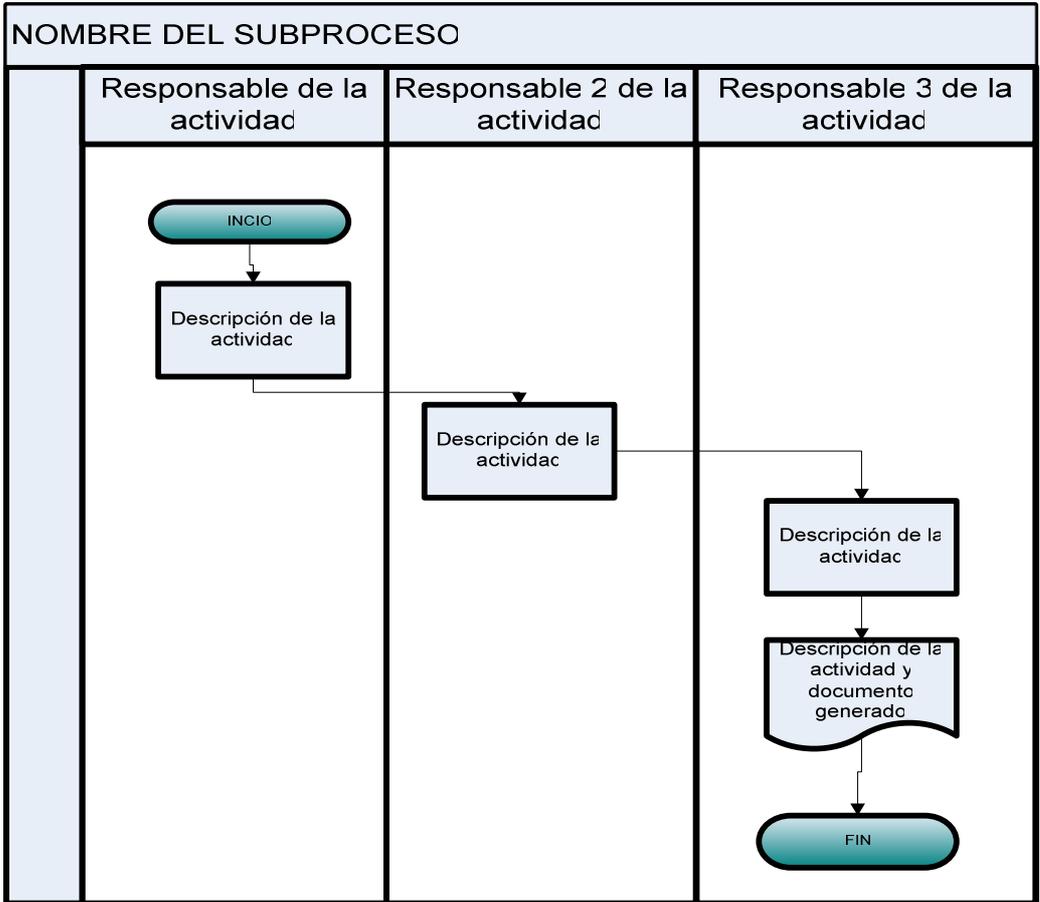
Se especifica los nombres de los documentos generados y nombrados en el desarrollo del procedimiento.

REGISTROS			
Código	Nombre	Responsable	Tiempo de retención

DOCUMENTO NOMBRADOS	
CÓDIGO	NOMBRE

Flujogramas de los procedimientos:

Son la representación gráfica de las actividades que se ejecutan dentro de cada subproceso con sus correspondientes responsables e interacciones con los otros subprocesos.



CONTENIDO

1.	<u>Objetivo del Manual.....</u>	<u>2</u>
2.	<u>Alcance del Manual.....</u>	<u>2</u>
3.	<u>Definición del Proceso.....</u>	<u>3</u>
4.	<u>Simbología grafica utilizada.....</u>	<u>4</u>
5.	<u>Procedimiento para la verificación de datos incompletos de titulares :.....</u>	<u>5</u>
6.	<u>Diagrama de flujo del procedimiento</u>	<u>10</u>
7.	<u>Procedimiento para la gestión domiciliaria:.....</u>	<u>12</u>
8.	<u>Diagrama de flujo del procedimiento.....</u>	<u>17</u>
9.	<u>Procedimiento para pagos y convenios:.....</u>	<u>19</u>
10.	<u>Diagrama de flujo del procedimiento.....</u>	<u>24</u>
11.	<u>Procedimiento para la Recepción de Pagos.....</u>	<u>26</u>
12.	<u>Diagrama de flujo del procedimiento.....</u>	<u>32</u>
13.	<u>Procedimiento para la Revisión de Resultados:....</u>	<u>34</u>
14.	<u>Diagrama de flujo del procedimiento.....</u>	<u>39</u>

SOLICITUD PARA MODIFICACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FECHA: _____ UNIDAD: _____ RESPONSABLE _____ _____ FIRMA _____ _____	- ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS FECHA RECEPCIÓN: _____ FIRMA: _____ _____
---	--

1. Objetivo del Manual

Establecer la estandarización de las actividades que realiza el personal interno y nuevo del proceso de cobranza operativa de carteras financieras de Recaudadora del Ecuador S.A., de forma clara y sencilla para mejorarlas eficientemente a través de una gestión del proceso, bajo normativas afines a las actividades que se realiza y los indicadores de gestión establecidos en los procedimientos.

2. Alcance

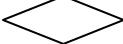
Proporcionar mediante la aplicación de este manual el estableciendo una nueva metodología del ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿De que manera?, Se realizan pasos para llevar un orden cronológico que facilite la comprensión de las entradas y salidas en cada subproceso de la cobranza operativa.

El alcance de este manual va desde la estandarización de actividades y establecimiento de normativas que ayuden y guíen al personal ha realizar las actividades que comprenden el proceso, hasta la gestión de proceso en forma cuantitativa, y en lo referente a la mejora de la cobranza operativa, además de ayudar a establecer mejores programas de operaciones a futuro.

3. DEFINICIÓN DEL PROCESO

Tipo de Proceso	Título del Proceso	CODIGO:
Proceso productivo	Cobranza Operativa de Cartera Financiera	COF
Finalidad del proceso:		
<p>Esta dirigido a recuperar deudas morosas, mediante gestiones de cobranza telefónicas, visitas domiciliarias y gestión de cobranza mediante atención al titular de la deuda en las oficinas de la matriz así como en el domicilio de éste.</p>		
Procesos Proveedores		Procesos Clientes
Planificación Operativa Base de datos		Gestión de la planificación Gestión Financiera (Entrega de Remesas) Cobranza Extrajudicial
INICIO DEL PROCESO:		FIN DEL PROCESO:
<p>Receptar la planificación operativa e información digital de titulares de deuda,</p>		<p>Entregar: reporte de resultados a la Gerencia de Operación y procesos, reportes al área Financiera y dinero recaudado.</p>
SUBPROCESOS:		INDICADORES DE GESTION
<p>COF1: Verificación de datos incompletos de titulares COF2: Gestión domiciliaria COF3: Pagos y convenios COF4: Recepción de de pagos a cartera financiera COF5: Revisar resultados de la cobranza operativa</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1 Cumplimiento en la Gestión de Cobranza 2 Variación de titulares Incobrables 3 Cumplimiento de recaudación en terreno 4 Gasto por transporte 5 Dotación de Ejecutivos Domiciliarios 6 Impuntualidad de pago 7 Grado de satisfacción del titular 8 Productividad 9 Desempeño

4. SIMBOLIGIA GRAFICA UTILIZADA

	transporte	: Indica el movimiento de un output entre locaciones (transporte, envío de documentos, etc).
	operación	: Indica o denota una actividad dentro de un proceso o puede ser un subproceso específico.
	decisión	: Se usa seguido del proceso que tiene una decisión. Las siguientes actividades variaran según la decisión.
	conector	: Se pone dentro un número o letra, y se lo coloca en el final del un diagrama de flujo para indicar que el output de esta parte es el input de otro flujograma.
	documentación	: Para indicar que el output de la actividad incluyo información registrada (informes, cartas, impresiones).
	espera	: Para cuando un ítem o persona debe esperar, o como almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad (esperar una firma, una autorización, un tiempo por algo).
	Almacenamiento	: Cuando existe una condición de almacenamiento controlada y se requiere una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad (o que el output esta almacenado, esperando al cliente).
	Inspección, Verificación	: Para indicar que el flujo del output se ha detenido para evaluar su calidad (o también puede significar que necesita de una aprobación antes de seguir).
	Dirección de flujo	: Para especificar la dirección y el orden que corresponde a los pasos del proceso.
	terminador	: Para indicar el inicio y el fin de procesos, subprocesos.

CONTENIDO

15. [Objetivo](#)

16. [Alcance](#)

17. [Responsabilidad y autoridades](#)

18. [Definiciones](#)

19. [Políticas](#)

20. [Actividades](#)

21. [Indicadores de gestión](#)

22. [Referencia de documentos](#)

23. [Flujograma](#)

Elaboración	Revisión	Aprobación
Santiago Ushiña López		
Firma:	Firma:	Firma :

SOLICITUD PARA MODIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

FECHA: _____ UNIDAD: _____ RESPONSABLE _____ FIRMA _____	ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS FECHA RECEPCIÓN: _____ FIRMA: _____
---	---

1. OBJETIVO

Este procedimiento tiene como objetivo una secuencia de gestión correcta en la verificación de datos incompletos de titulares de deuda de una cartera financiera. Entregando esta información de forma óptima para la gestión que realiza el subproceso de Gestión Domiciliaria.

2. ALCANCE

Comprende desde la recepción de la planificación de las actividades de gestión telefónica, hasta la consolidación de verificación y entrega de información al área de cobranza Domiciliaria por parte del Supervisor de Call Center.

3. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El Jefe de Call Center es el responsable por la elaboración de este procedimiento.

El Supervisor de Call Center, Monitor, y Ejecutivo de Call Center, son los responsables en la aplicación del presente procedimiento.

El Gerente de Operaciones y Procesos es el responsable de aprobar el procedimiento.

EL Gerente de Operaciones y Procesos conjuntamente con el Jefe de Call Center son los responsables de controlar la aplicación de este procedimiento.

El Gerente Operaciones y Procesos conjuntamente con el Jefe de Call Center son los responsables de realizar la inducción del presente procedimiento a los Supervisores de Call Center, Monitor, Ejecutivos de Call Center, y demás involucrados, registrando la asistencia de los participantes con copia al departamento de Recursos Humanos (Acta de reuniones).

El Asistente de Organización y Procesos es el responsable de realizar una difusión de los procedimientos a través de una publicación general de estos en la intranet y con una notificación vía e-mail a todos involucrados.

4. DEFINICIONES

Cedentes: Clientes de Recaudadora S.A.

Gestión: realizar las acciones pertinentes para alcanzar la meta que se tiene.

Carga de Clientes: es la cantidad o número de clientes a manejar en el mes en el área.

Monitores.- personas que supervisa las actividades de los ejecutivos telefónicos y capacita a los ejecutivos.

Verificación Telefónica: Se la define como una verificación vía teléfono de los datos laborales del cliente, referencias familiares y / o amistades, así como, el ratificar que la dirección adjunta, efectivamente corresponda al mismo. La verificación telefónica permite, comprobar la veracidad de la información dada por cada cliente.

Verificación Efectiva.- donde la información de la solicitud ha sido comprobada que es verdadera.

Verificación No Efectiva.- donde la información otorgada por el cliente no es verídica, o los números no corresponden, o se han realizado varios intentos y el número no responde.

5. POLITICAS

Ver políticas asignadas para el cedente.

El Supervisor de Call Center responde exclusivamente por la ejecución de la verificación telefónica más no de la elaboración y envío de informes y reportes para los Cedentes.

El Supervisor de Call Center debe reportar a ejecutivo de cuenta y al departamento de sistemas los errores de datos digitales si los hubiere.

EL Supervisor y Monitor tendrán la responsabilidad de tomar acciones correctivas dentro de sus responsabilidades.

6. ACTIVIDADES

6.1. Recepción de actividades e información

Una vez que sistemas ha enviado a la base de datos la carga de clientes, el Supervisor recibe de parte del Jefe de Call Center las acciones a poner en práctica para la gestión telefónica. El Supervisor de Call Center a su vez dispone el trabajo a realizar en el mes al Monitor.

6.2. Distribución de trabajo.

El Monitor entrega al ejecutivo telefónico una **hoja de reporte de novedades** para llenarlas en el día y asigna la cantidad de clientes de la cartera financiera a llamar.

6.3. Verificación de datos.

Cuando el Ejecutivo de Call Center ha recibido todas las instrucciones necesarias para la gestión por parte del Monitor procede a:

- Revisar en el sistema los datos por cada titular a llamar en el día
- Llamar a un número telefónico
- Cuando haya contestación:
- Habla con el titular o un familiar/referencia para recabar información o comprometer al pago (en caso de contactar al titular o a un familiar) y dar información del servicio 1800 para consultas.
- Registra las novedades que existieron en todo el día de labor en la hoja de novedades dado por el Monitor.
- Actualiza la base de datos de Recaudadora a través del sistema

6.5. Consolidación y aplicación de correctivos si lo hubiere.

Las novedades que se han presentado en el día son recogidas por el Monitor para, consolidarlas y enviarlas vía red interna al Supervisor de Call Center para su conocimiento.

El Supervisor de Call Center revisa y coordina con el Monitor para dar soluciones dentro de sus posibilidades a inconvenientes si los hubiere, y realizar el **reporte de verificación** (donde constan los titulares gestionados y comprometidos al pago, así como los titulares incobrables).

6.6. Envío de Resultados de verificación

Una vez obtenidos los resultados diarios de la gestión realizada para la verificación el Supervisor de Call Center envía vía intranet el reporte de resultados al Jefe de Call Center para su Gestión.

6.7. Recopilar datos de indicadores de gestión

Según la frecuencia de medición (ver cuadro de indicadores) el Supervisor realiza la recopilación de datos de indicadores existentes en forma digital y los enviara en la hoja excel BSC vía intranet al Jefe de Call Center para su gestión y envío al Gerente de Operaciones. También administra el formato utilizado para la recolección.

7. INDICADORES DE GESTION

Nombre del Indicador	Forma de Calculo	Responsable	Frecuencia	Unidad	Control
Cumplimiento en la Gestión de Cobranza	(Total de titulares gestionados y comprometidos al pago./ Total de titulares planificados a gestionar para la cartera financiera)*100	Supervisor de Call Center	Mes	Porcentaje	Jefe de Call Center
Variación de titulares Incobrables	Número de titulares incobrables para la cartera financiera en el mes, menos número de clientes incobrables del mes anterior.	Supervisor de Call Center	Mes	Número	Gerente de Operaciones y Procesos

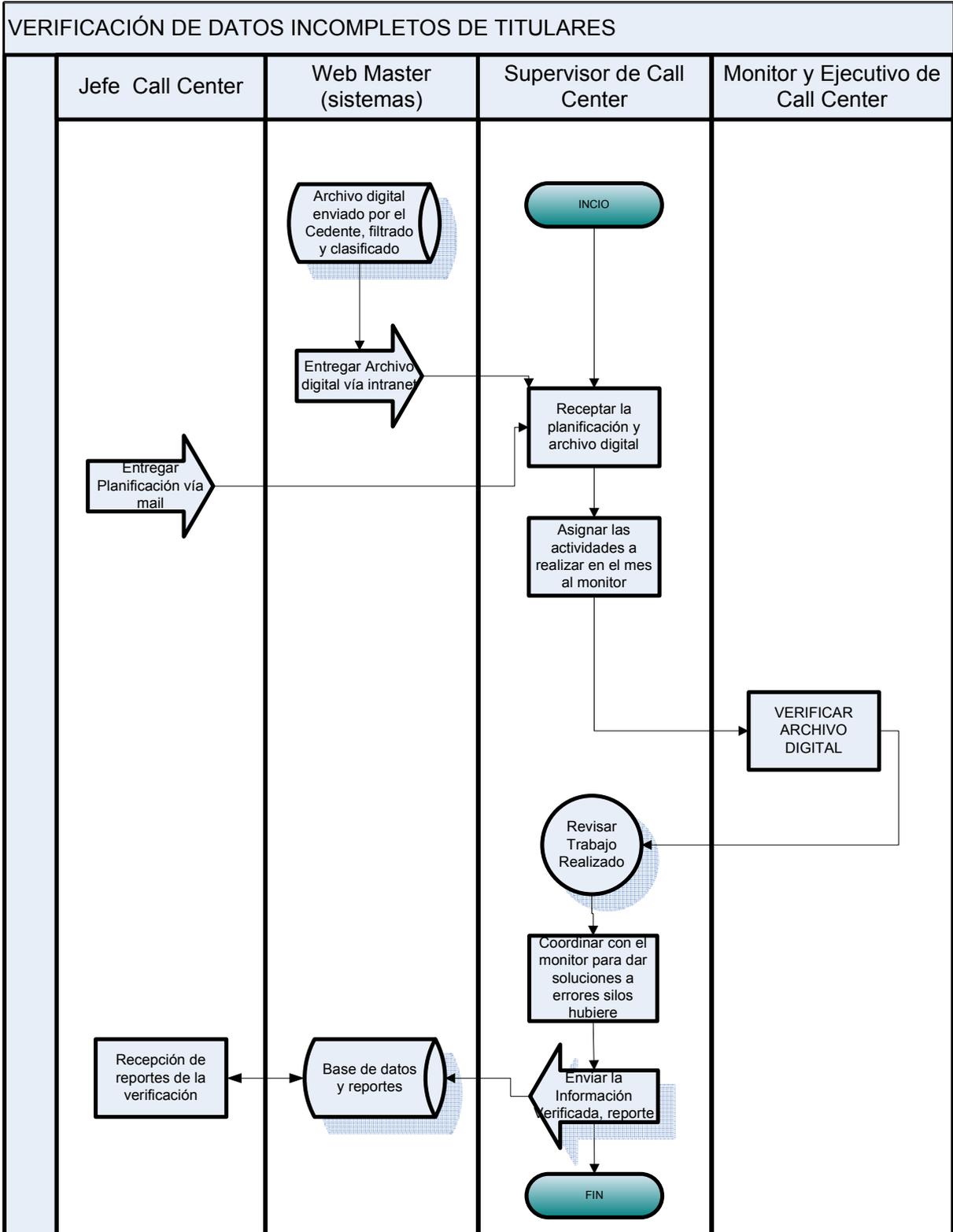
8. Referencia de documentos

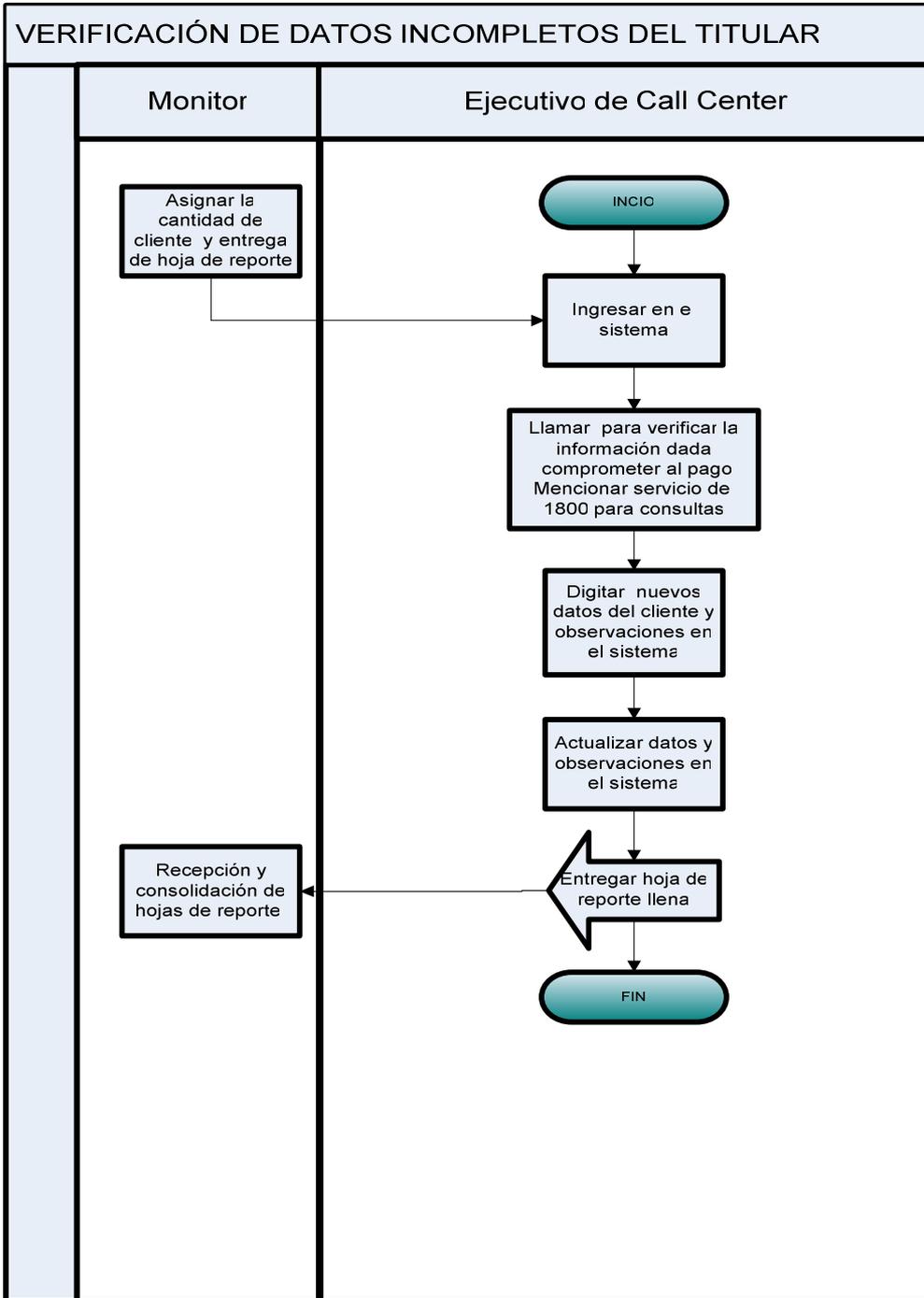
DOCUMENTOS GENERADOS			
Código	Nombre	Responsable	Observación

	Hoja de reporte de novedades	Monitor	
	Reportes de verificación (digital)	Supervisor de Call Center	

DOCUMENTO NOMBRADOS	
CÓDIGO	NOMBRE
	Reglamento de políticas de cartera financiera, planificación operativa

9. Flujogramas





CONTENIDO

1. [Objetivo](#)
2. [Alcance](#)
3. [Responsabilidad y autoridades](#)
4. [Definiciones](#)
5. [Políticas](#)
6. [Actividades](#)
7. [Indicadores de Gestión](#)
8. [Referencia de documentos](#)
9. [Flujograma](#)

Elaboración	Revisión	Aprobación
Santiago Ushiña López		
Firma:	Firma:	Firma :

SOLICITUD PARA MODIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

FECHA: _____	- ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
UNIDAD: _____	FECHA RECEPCIÓN: _____
RESPONSABLE _____	FIRMA: _____
FIRMA _____	

1. OBJETIVO

Este procedimiento tiene como objetivo realizar una correcta gestión domiciliaria.

2. ALCANCE

Comprende desde la recepción de información digital, zonificación de fichas, asignación de fichas para entregar al Ejecutivo de Cobranza Domiciliaria, hasta el depósito de cobros efectuados y verificaciones por parte del Supervisor de Cobranza de los trabajos realizados.

3. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El Supervisor de Cobranza es el responsable por la elaboración de este procedimiento.

El Ejecutivo de Cobranza Domiciliaria, el Supervisor de Cobranza, son los responsables en la aplicación del presente procedimiento.

El Gerente de Operaciones y Procesos es el responsable de aprobar el procedimiento.

EL Gerente de Operaciones y Procesos conjuntamente con el Agente son los responsables de controlar la aplicación de este procedimiento.

El Gerente Operaciones y Procesos conjuntamente con Agente son los responsables de realizar la inducción del presente procedimiento al Supervisor de Cobranza, Ejecutivos de Cobranza Domiciliarios, y demás involucrados, registrando la asistencia de los participantes con copia al departamento de Recursos Humanos.(Acta de reuniones)

El Asistente de Organización y Procesos es el responsable de realizar una difusión de los procedimientos a través de una publicación general de estos en la intranet y con una notificación vía e-mail a todos involucrados.

4. DEFINICIONES

Cedentes: Clientes de Recaudadora S.A.

Cobranza: Actividades pertinentes para recibir dinero como pago de una deuda.

Gestión Domiciliaria: Conjunto de actividades para contactar personalmente al usuario deudor y gestionar la deuda que mantiene con el o los Cedentes.

Carga de Clientes: es la cantidad o número de titulares a manejar en el mes en el área domiciliaria.

Detonación de Fichas: impresión física de documentos denominados Fichas Domiciliarias.

H2: Clientes a los que se realiza la cobranza domiciliaria, que tienen datos ubicables (y aquellos que han sido validados por el área de Call Center).

5. POLITICAS

El Agente controlara y realizara las acciones correctivas necesarias en casos especiales de clientes incobrables.

El Agente controlara el la digitación y actualización de datos nuevos que sean entregados por los Ejecutivos de Cobranza Domiciliaria.

El Supervisor coordinara con el Jefe Operativo en pos se alcanzar las metas planeadas.

El supervisor Domiciliario debe velar por la presentación personal de los Ejecutivos Domiciliarios para la realización de su labor.

Los Ejecutivos de Cobranza Domiciliaria deben mantener una relación cordial con el titular de la deuda.

Cada Ejecutivo de Cobranza domiciliaria es el responsable de depositar en cajas el dinero recaudado en la gestión domiciliaria.

6. ACTIVIDADES

6.1. Recepción de H2.

El Supervisor de Cobranza Domiciliaria recepta la base de datos H2 vía red interna y la autorización verbal del Agente y/o Jefe Operativo para proceder con la detonación de fichas.

6.2. Detonación de fichas de Cobranza Domiciliaria.

Una vez que Sistemas ha enviado a la base de datos la carga de clientes, el Supervisor de Cobranza procede a sacar e imprimir las fichas domiciliarias.

6.3. Zonificación de las fichas de Cobranza Domiciliaria.

Una vez impresas las fichas, el Supervisor de Cobranza y un Ejecutivo Domiciliario proceden a clasificarlas por sectores geográficos de la ciudad.

El Supervisor de Cobranza y un Ejecutivos Domiciliarios proceden a sectorizar la ciudad de acuerdo al número de cobranzas y procede a distribuir en forma equitativa basándose en un cuadro de distribución geográfica (se da en Quito por su extensión geográfica).

6.4. Rutéo de fichas y Sectorización al personal.

Luego de obtener **las fichas de Cobranza Domiciliaria** el Supervisor de Cobranza procede a distribuir de acuerdo al sector un número de fichas para la gestión de la cobranza domiciliaria.

6.5. Cobranza Domiciliaria.

Según las fichas asignadas el Ejecutivo de Cobranza Domiciliaria procede a realizar la cobranza domiciliaria buscando las direcciones emitidas según su **hoja de ruta**.

- a) Al contactarse con el titular de la deudas concretar el pago total
- b) Concretar el pago de al menos una cuota
- c) Obtener compromiso de pago total
- d) Actualizar: direcciones, teléfonos y
- e) Registrar en la ficha observaciones.

Si el cliente paga una o más cuotas al Ejecutivo de Cobranza Domiciliaria.

El Ejecutivo de Cobranza Domiciliaria entrega al cliente el recibo domiciliario (de color verde) por la cuota pagada en ese momento. El Ejecutivo de Cobranza Domiciliaria retiene las copias de el recibo domiciliario (de color rosado, blanco) para entregarlos al Supervisor de Cobranza Domiciliaria.

Si el titular se compromete al pago.

El Ejecutivo de Cobranza Domiciliaria conviene con el cliente en la fecha en que este cancelara la o las cuotas y escribe este compromiso en la **ficha domiciliaria** para luego entregarla a los Digitadores.

Si no existe contacto con el deudor:

- a) Obtener de un familiar un compromiso de pago
- b) Recolectar nuevos datos para ubicar al deudor
- c) Dejar fecha plazo de pago a la persona que le recibe
- d) Actualizar: direcciones, teléfonos en la ficha domiciliaria.

Al final de cumplir con su trabajo el Ejecutivo domiciliario regresa a las oficinas unos **15 minutos** antes que el día laboral termine para depositar el dinero que ha cobrado o recaudado.

6.6. Ingresos de trabajos realizados

Una vez realizada la gestión de cobro por parte del Ejecutivo de Cobranza Domiciliaria, entrega la **hoja de ruta** realizada en el día, el dinero recaudado con su respectivo **recibo de domiciliario**, compromisos de pago especificados en la ficha domiciliaria y las novedades al Supervisor de Cobranza, él cual revisa las novedades. En las novedades de cada ficha constará a que titulares no se los encontró para una posterior planificación de cobro dentro del mes.

Por ultimo el Supervisor de Cobranza Domiciliaria enviará un reporte diario de los resultados e inconvenientes si los hubiere al Agente y/o Jefe Operativo.

6.7. Determinar si se esta llegando a la meta mensual planificada

A través de una hoja Excel, el Supervisor de Cobranza procede a realizar una verificación de la recuperación diaria que se ha hecho y determina el porcentaje de avance diario respecto a lo planificado. Esta hoja Excel llena con la información de dinero recaudado es enviada vía mail a la Jefe Operativo para que la analice y en conjunto dar soluciones si fueren necesarias.

6.8. Envío de Resultados.

La información consolidada de los resultados de lo obtenido diaria y mensualmente es enviada por el Supervisor Domiciliario mediante un reporte de resultados al Agente para su gestión.

6.9. Recopilar datos de indicadores de gestión

Según la frecuencia de medición, el Supervisor realiza la recopilación de datos de indicadores existentes en forma digital y los enviara en la hoja excel BSC vía intranet al Agente, Gerente Operativo para su gestión. También administra el formato utilizado para la recolección.

7. INDICADORES DE GESTIÓN

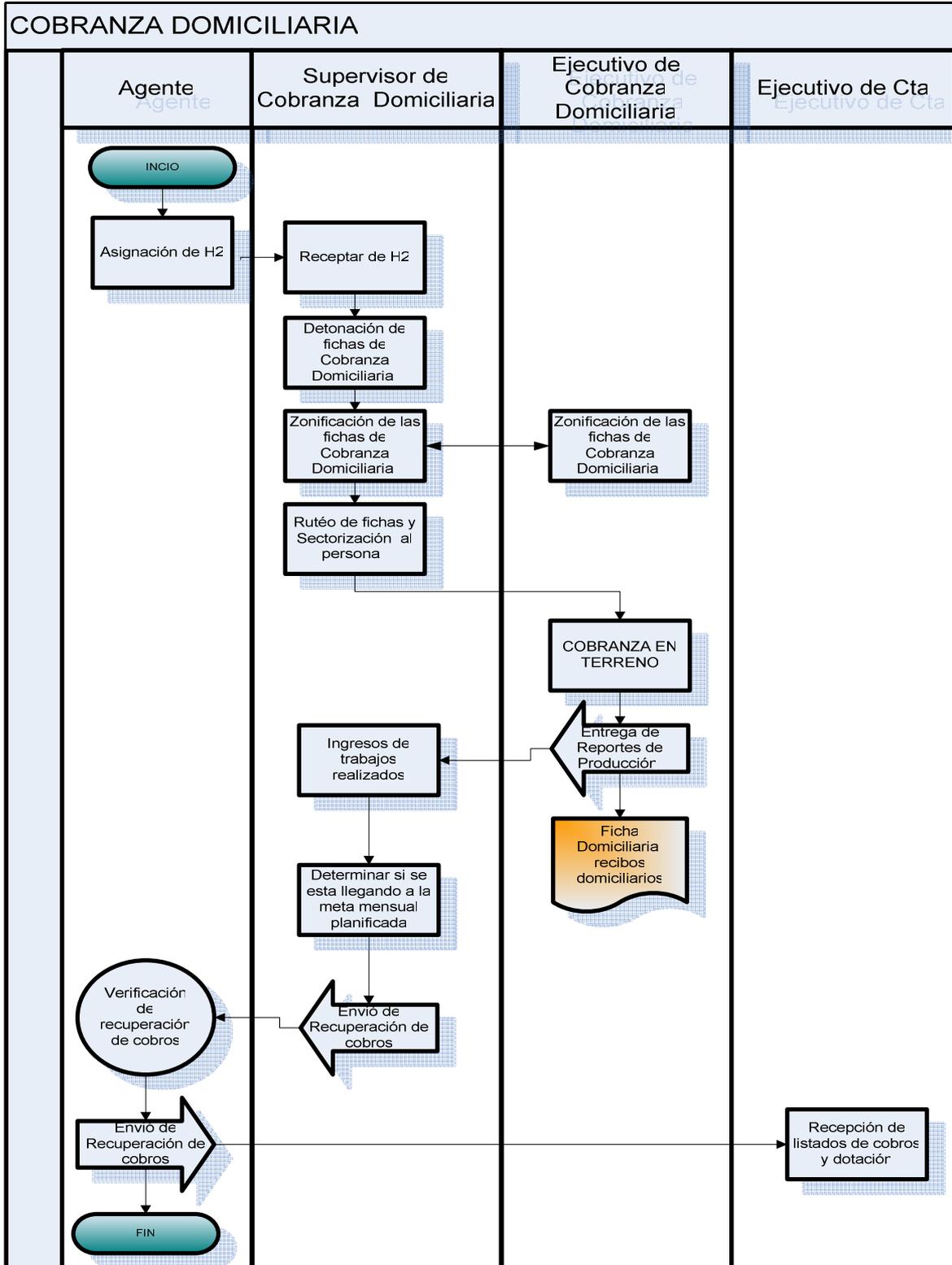
Nombre del Indicador	Forma de Calculo	Responsable	Frecuencia	Unidad	Control
Cumplimiento de recaudación en terreno	(Cobros efectivos / total de cobros planeados) * 100	Supervisor de Cobranza Domiciliaria	semanal	Porcentaje	Agente
Gasto por transporte	Gastos por transporte de los Ejecutivos D. / total de cobros efectivos en terreno	Supervisor de Cobranza Domiciliaria	Mes	Unidad	Gerente de Operaciones y Procesos
Dotación de Ejecutivos Domiciliarios	Total de titulares a gestionar al mes/ total de Ejecutivos Dom. para la cobranza operativa.	Supervisor de Cobranza Domiciliaria	Mes	Unidad	Agente

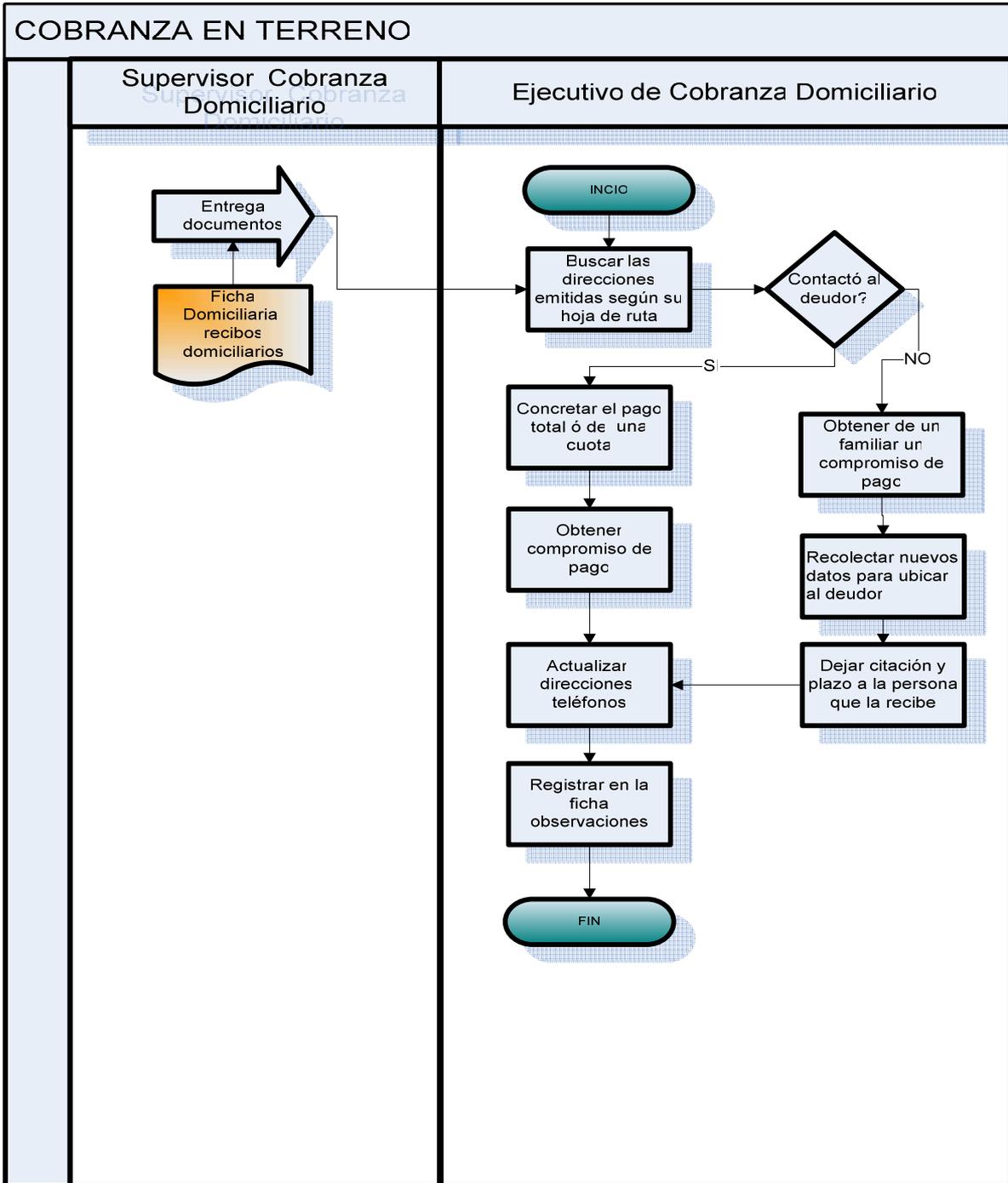
8. Referencia de documentos

DOCUMENTOS GENERADOS			
CÓDIGO	Nombre	Responsable	Observación
	Fichas de Cobranza domiciliaria	Supervisor de Cobranza	
	Hoja de Ruta	Supervisor de Cobranza	
	Recibo Domiciliario	Supervisor de Cobranza	Tiene una original y tres copias.
	Reportes de trabajos realizados(digital)	Supervisor, Jefe Operativo, Agente	

DOCUMENTO NOMBRADOS	
CÓDIGO	NOMBRE
	Políticas de verificación para cada cedente.

9. Flujoigramas





CONTENIDO

1. [Objetivo](#)
2. [Alcance](#)
3. [Responsabilidad y autoridades](#)
4. [Definiciones](#)
5. [Políticas](#)
6. [Actividades](#)
7. [Indicadores de Gestión](#)
8. [Referencia de documentos](#)
9. [Flujogramas](#)

Elaboración	Revisión	Aprobación
Santiago Ushiña López		
Firma:	Firma:	Firma :

SOLICITUD PARA MODIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTO

FECHA: _____	- ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
UNIDAD: _____	FECHA RECEPCIÓN: _____
RESPONSABLE _____ FIRMA _____	FIRMA: _____

1. OBJETIVO

Este procedimiento tiene como objetivo gestionar la cancelación de la deuda que tiene el titular con los Cedentes y la realización de convenios.

2. ALCANCE

Comprende desde el ingreso de datos del titular para revisar la deuda hasta la realización de convenios de pago según sea el caso y la entrega del ticket para el pago de la cuota en Cajas.

3. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El Agente es el responsable por la elaboración de este procedimiento.

El Jefe Operativo, Ejecutivo de Atención al Cliente son los responsables en la aplicación del presente procedimiento.

El Gerente de Operaciones y Procesos es el responsable de aprobar el procedimiento.

EL Gerente de Operaciones y Procesos conjuntamente con el Agente son los responsables de controlar la aplicación de este procedimiento.

El Gerente Operaciones y Procesos conjuntamente con el Agente son los responsables de realizar la inducción del presente procedimiento al Jefe Operativo, Ejecutivos de Atención al Cliente y demás involucrados, registrando la asistencia de los participantes con copia al departamento de Recursos Humanos.(Acta de reuniones)

El Asistente de Organización y Procesos es el responsable de realizar una difusión de los procedimiento a través de una publicación general de estos en la intranet y con una notificación vía e-mail a todos involucrados.

4. DEFINICIONES

Cedentes: Clientes de Recaudadora S.A.

Titular de la deuda: dueño de la obligaciones pendientes de pago.

Pago: es la cancelación de la deuda total o en cuotas por parte del titular de la misma.

Convenio: es la división de la deuda del titular en cuotas para su cancelación, que se lo realiza por el atraso en las fechas de pago que estaban establecidas.

5. POLITICAS

El Agente controlará la calidad del servicio, así como la apariencia de los Cajeros frente a los clientes en el Counter de Cajas y fuera de éste.

Del Ejecutivo de Atención al Cliente:

Su presentación debe ser impecable sin exagerar en maquillaje y peinado.

Deberán colocar su identificación en un lugar visible.

La atención debe ser personalizada, respetando el orden de llegada de los clientes.

Se prohíbe fumar, comer, masticar goma y mantener radios o equipos de música encendidos en horas de atención al público (para el Ejecutivo de ATP).

Las Cajeras deberán llevar el uniforme correctamente, como se estipula en la política de uso del uniforme y en el caso de cajeros hombres utilizarán camisa y corbata.

Resolver únicamente los problemas de clientes que se encuentren relacionados con el área.

No deberá atenderse a más de un cliente a la vez.

Es prohibido recibir transacciones por detrás de la ventanilla. Una vez que se haya terminado de atender al público y/o domiciliarios que se encuentren dentro de las oficinas, se realizará el cuadro diario de caja.

6. ACTIVIDADES**6.1. Digitación y Revisión de datos en el sistema**

A través de la gestión realizada por Ejecutivo de Cobranza Telefónica o El Ejecutivo de Cobranza Domiciliaria, el titular llega donde el Ejecutivo de Atención al Cliente, quien ingresa el número de cedula del titular y revisa los datos en el sistema Reventel. Luego el Ejecutivo de Atención al Cliente proporciona información al titular acerca del monto de su deuda, las cuotas, la fecha de pago y de vencimiento.

6.2. Determinación de Pagos**Si es Pago:**

El Ejecutivo de Atención al Cliente mediante la información que obtiene en el sistema establece si el cliente debe pagar alguna cuota pendiente y procede a:

- a) Entregar información sobre las cuotas a pagar y nuevas ventajas por pagar a tiempo y multas por incumplimiento, además informa sobre el servicio 1800 de consultas.
- b) Digita la forma de pago: cheque o efectivo.
- c) Llena manualmente el **ticket de cancelación**
- d) Entrega al titular la credencial y el ticket de cancelación para su pago en Cajas.

Si el titular tiene la característica de presta nombre: se ingresan los datos del nombre registrado con anterioridad en el sistema para encontrar la información de la deuda.

6.3. Realización de Convenios

El Ejecutivo de Atención al Cliente establece a través de la información proporcionada por el sistema Reventel, si el titular es apto para un convenio (el titular no debe estar en la central de riesgo) y procede a:

- Actualizar los datos del titular y realizar el convenio
- Entregar información sobre las cuotas a pagar y nuevas ventajas por pagar a tiempo y servicio 1800.
- Llenar y entregar el ticket de cancelación
- Actualizar hoja de control excel: estado de convenios en el día.

6.4. Entrega de reporte de Convenio realizados

Al final del día laboral el Ejecutivo de Atención al Cliente llena por completo la hoja excel de reporte de los convenios realizados. Envía al final del día la hoja excel de convenios vía intranet al Jefe Operativo para que lo analice. Además el Jefe Operativo consolida el reporte de convenios diaria y mensualmente y lo reporta al Agente, para el correspondiente control y análisis de estos.

6.5. Entregar verbalmente el número para pago a los Ejecutivos Domiciliarios.

Entre 10 a 15 minutos antes terminar el día laboral El Ejecutivo de Atención al cliente entrega al Ejecutivo de Cobranza Domiciliaria un número (generado por el sistema Reventel) por cada titular que haya cancelado alguna cuota o la deuda total. Con es número o números el Ejecutivo domiciliario deposita en caja lo recaudado (y los gastos efectuados en la gestión domiciliaria).

6.9. Recopilar datos de indicadores de gestión

Según la frecuencia de medición, el Ejecutivo de Atención al Cliente realiza la recopilación de datos de indicadores existentes en forma digital y los enviara en la hoja excel BSC vía intranet al Jefe Operativo quien reportara al Agente y Gerente Operativo para su gestión. También administra el formato utilizado para la recolección.

7. INDICADORES DE GESTIÓN

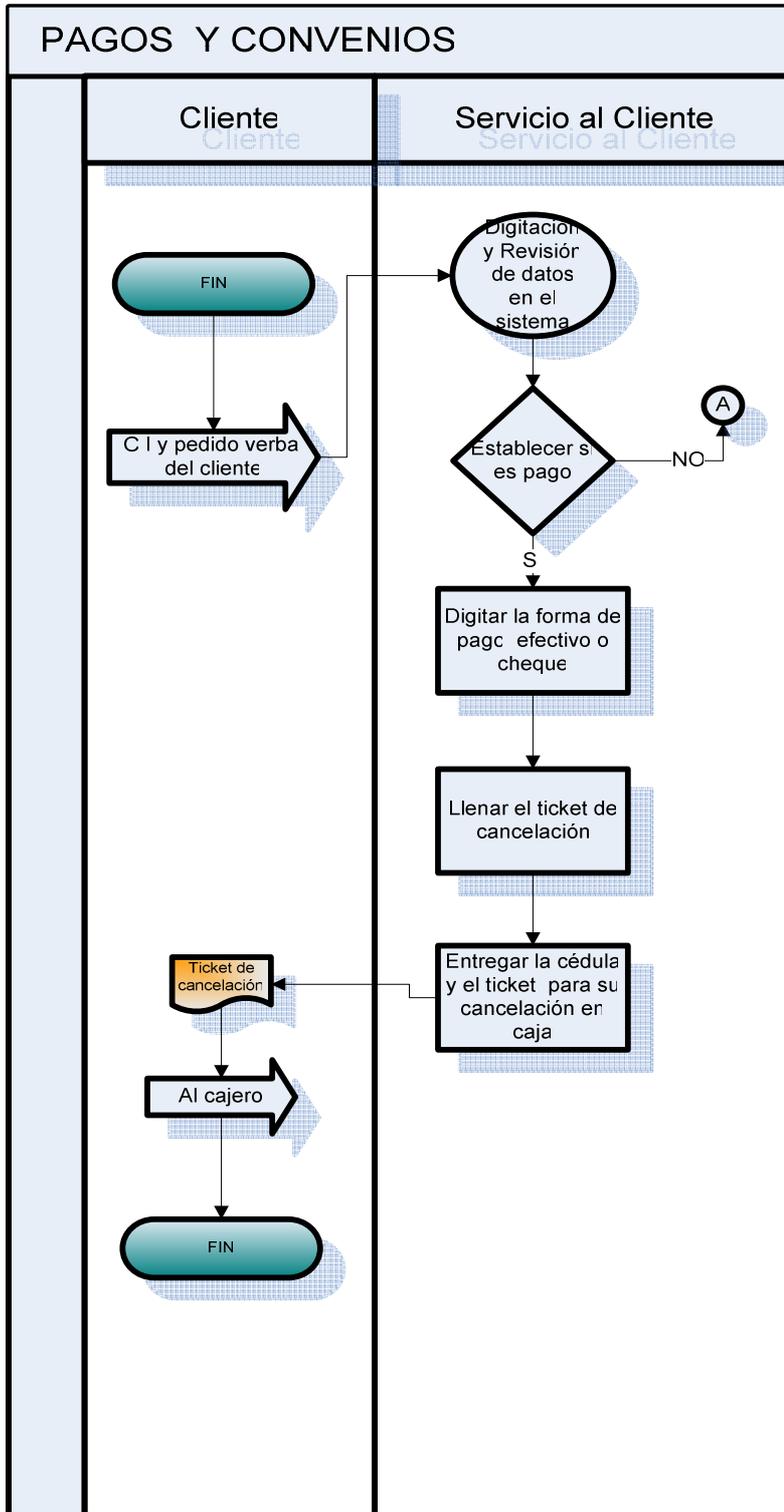
Nombre del Indicador	Forma de Calculo	Responsable	Frecuencia	Unidad	Control
Impuntualidad de pago	# Convenios realizados/ # titulares atendidos	Ejecutivo ATP; Jefe Operativo	diaria	Unidad	Agente
Grado de satisfacción del titular	(#quejas de titulares/ titulares atendidos)*100	Ejecutivo de Atención al Cliente; Jefe Operativo	semanal	Porcentaje	Gerente de Operaciones y Procesos

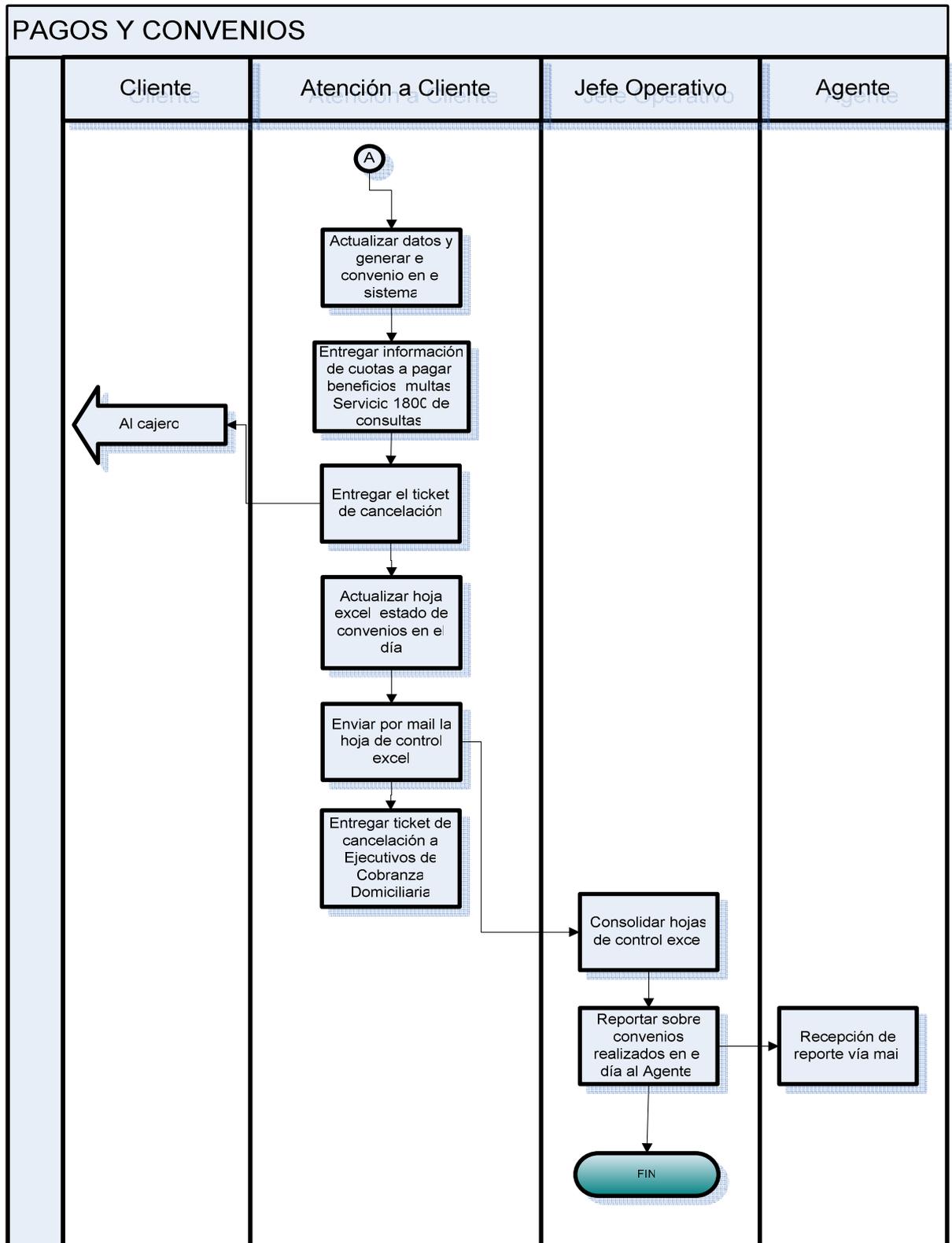
8. Referencia de documentos

DOCUMENTOS GENERADOS			
Código	Nombre	Responsable	Observación
	Reporte de convenios (digital)	Jefe Operativo	6 meses de retención

DOCUMENTO NOMBRADOS	
CÓDIGO	NOMBRE
	Políticas del cedente establecidas en la planificación de actividades para el área operativa.

9. Flujogramas





CONTENIDO

1. [Objetivo](#)
2. [Alcance](#)
3. [Responsabilidad y autoridades](#)
4. [Definiciones](#)
5. [Políticas](#)
6. [Actividades](#)
7. [Indicadores de gestión](#)
8. [Referencia de documentos](#)
9. [Flujograma](#)

Elaboración	Revisión	Aprobación
Santiago Ushiña López		
Firma:	Firma:	Firma :

SOLICITUD PARA MODIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

FECHA: _____ UNIDAD: _____ RESPONSABLE _____ FIRMA _____	ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS FECHA RECEPCIÓN: _____ FIRMA: _____
---	---

1. OBJETIVO

Este procedimiento tiene como objetivo proporcionar una guía, para la realización de las actividades de Cajas por parte del o los involucrados.

2. ALCANCE

Comprende desde la apertura del sistema y la recepción del ticket de cancelación hasta el cuadro de valores recaudados, la revisión y envío del reporte de los mismos.

3. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El Jefe Operativo es el responsable por la elaboración de este procedimiento.

El Cajero es el responsable en la aplicación del presente procedimiento.

El Gerente de Operaciones y Procesos es el responsable de aprobar el procedimiento.

EL Gerente de Operaciones y Procesos conjuntamente con el Agente son los responsables de controlar la aplicación de este procedimiento.

El Gerente Operaciones y Procesos conjuntamente con el Agente son los responsables de realizar la inducción del presente procedimiento al Jefe Operativo, Cajero y demás involucrados, registrando la asistencia de los participantes con copia al departamento de Recursos Humanos (Acta de reuniones).

El Asistente de Organización y Procesos es el responsable de realizar una difusión del procedimiento a través de una publicación general en la intranet y con una notificación vía e-mail a todos involucrados.

4. DEFINICIONES

Cedentes: Clientes de Recaudadora S. A

Titular de la deuda: dueño de las obligaciones pendientes de pago

ATP: Corresponde a la sigla del área de Atención al Público.

Exoneración: Es el no pago de ciertos valores que pueden ser desde capital hasta gastos de cobranza en búsqueda de facilitar la cancelación de valores que se encuentran pendientes de pago.

RUT: Número de identificación del cliente (cédula de identidad, pasaporte, ruc).

Pass Word: Clave secreta la misma que le permitirá al usuario acceder al sistema.

Cajas Pago Express: futuras oficinas en puntos estratégicos de la ciudad de Quito.

Cartera en Mora: Todos aquellos clientes que no han cancelada la deuda en la fecha correspondiente.

Cartera en Convenio: Todos aquellos clientes morosos a los cuales se han realizado un convenio.

5. POLITICAS

Ver políticas para el control documentos (facturas, recibos de pago, recibos de apertura y de cierre, cheques, etc) y del cierre de Cajas.

DEL CAJERO:

En caso de presentarse alguna discrepancia entre el titular y el Cajero, este último debe evitar todo tipo de discusión, cualquier novedad la informará al Jefe Operativo.

No debe permitir el ingreso al área de Cajas a persona particular, a menos que se dispongan a realizar algún tipo de trabajo autorizado y justificado.

Atenderá a los titulares por orden de llegada, uno por uno y no debe recibir transacciones por detrás de la ventanilla.

El dinero a recaudarse debe ser contado sobre el counter de Caja y a la vista del titular.

En el caso de recibos domiciliarios el Cajero deberá verificar:

- Que éstos contengan la información requerida, y
- Que no estén con enmendaduras de lo contrario no recibirá esta recaudación.

Si lo escrito en el recibo del domiciliario, no coincide con lo contado por el Cajero, este devolverá el valor íntegramente. Por ningún motivo el Cajero puede realizar alguna enmendadura en cualquier tipo de recibo o recibir como encargo dinero, comunicará al Jefe Operativo para que apruebe o disponga el tratamiento y de ser reiterativo comunicar a los entes de control (Agente).

Su presentación debe ser impecable sin exagerar en maquillaje y peinado. El Cajero deberá llevar el uniforme correctamente, como se estipula en **la política de uso del uniforme** y en el caso de cajeros hombres utilizarán camisa y corbata.

Es prohibitivo fumar, comer, masticar goma y mantener radios o equipos de música encendidos en horas de atención al público.

Los faltantes o sobrantes de dinero deben depositarse el mismo día con la autorización del Jefe Operativo.

DEL JEFE OPERATIVO:

Controlará la calidad del servicio, así como la apariencia de los Cajeros frente a los clientes en el counter de Cajas y fuera de éste.

Llevará un registro estricto de todos los faltantes y sobrantes, así también debe registrar su reposición o regularización. Dado el caso de la presencia de faltantes o sobrantes por montos excedidos, deberá reportar a Tesorería, Auditoría y Contraloría.

Deberá mantener un archivo diario de reversos con su sello y firma. Ver formato de reversos.

REVERSA DE TRANSACCIONES:

El reverso, se realizará en el instante en que sucede el error, en presencia del cliente.

El Cajero sólo podrá realizar la reversa de una transacción durante la jornada laboral por causas justificadas de error involuntario, con autorización del Jefe Operativo y será registrada tanto en el sistema como en las **hojas de Reversos** emitidas por él, las que serán archivadas para revisión posterior del Tesorero y áreas de Control.

CUADRE:

Antes de realizar el cierre de Caja en el sistema el Cajero realizará el cuadro de Caja al final de día en la hoja Excel: **cuadratura diaria de caja**.

6. ACTIVIDADES**6.1. Apertura del sistema y Recepción del Ticket.**

El Cajero ingresa al módulo de caja, registra 10 dólares como monto inicial de apertura de la caja, según, **Manual del Usuario Módulo Caja**, el Agente autorizará la apertura de caja, verificando el valor inicial de la misma.

El Cajero recibe el ticket de cancelación con el número de pago interno que previamente fue entregado al titular en ATP y revisa los datos en el sistema Reventel.

6.2. Recepción de pagos.**6.2.1 Si el pago realiza el titular:**

- a) Establecer mediante el sistema si se llena la Nota de Venta en caso de honorarios Para el caso de recepción de pago a los Ejecutivos Domiciliarios, el Cajero recibe el **comprobante de recaudación domiciliaria** (al final del día).
- b) Ingresa el número de pago interno en el módulo de caja e imprime la **tirilla de cancelación** en original y copia, colocará el sello, el original entregará al cliente y la copia para su archivo.
- c) Recibe el dinero y constata su veracidad (cheque ó efectivo).

En el caso de existir honorarios:

- d) El Cajero entregará al Cliente una **nota de venta** original, y la copia la archivará, de acuerdo al orden de recepción de pagos.
- e) Entregar la tirilla sellada.

En el caso de existir errores involuntarios en la transacción:

e) El cajero anulara la transacción con la autorización del Agente y/o Coordinador de Agencia y digitara las novedades en la **hoja de Reversos** para controles respectivos.

6.2.2 Si es el Ejecutivo Domiciliario que hace el pago:

- a) Recibir el recibo domiciliario, dinero y el número dado en atención al cliente.
- b) Ingresar el número en el sistema.
- c) Imprimir la tirilla de caja y llenar factura.
- d) Retener copia de factura, tirilla
- e) Entregar originales al Ejecutivo Domiciliario.

6.3 Cierre de Cajas.

Al culminar el día operativo, el Cajero procederá a

- a) Realizar el cierre de caja considerando las existencias, y detallando en la hoja de **cuadratura diaria de caja**.
- b) Cuadrar los valores recaudados del dinero en efectivo y en cheque, comparando con las **tirillas de cancelación**.
- c) Ingresar el valor de cierre en la plataforma de Caja más los diez dólares de apertura y pedir la autorización al Agente para el cierre de Caja.
- d) Imprime el **recibo de cierre de caja** y lo archiva para su respaldo.

Para el caso de Cajas Pago Express se pide la autorización al Coordinador de Agencia para el cierre de la caja.

En el caso de los cheques que están girados a nombre de quien dispuso el Cedente; se depositará estos cheques en la cuenta corriente que el cedente haya indicado.

6.5. Envío de Información

El Cajero una vez realizado el cuadro de caja procede a enviar vía intranet la hoja de cuadratura al Jefe operativo.

6.4. Archivo de documentos

El Cajero archiva las facturas y las copias de las tirillas de cancelación en su correspondiente carpeta.

Para Caja Pago Express, el Cajero archiva las facturas y demás documentos de caja y entrega el 15 de cada mes al Coordinador de Agencia para el archivo en la Matriz.

Revisar totales de la hoja de cuadratura y enviar al Agente vía intranet.

Una vez que el Jefe operativo receipta la hoja de cuadratura, revisa los totales que se han tenido en el día, y luego los envía vía intranet al Agente, quien evalúa la **cuadratura diaria de caja** y envía diariamente este reporte vía mail al Tesorero.

Para Cajas Pago Express el Coordinador de Agencia evalúa la hoja de cuadratura de caja y envía el reporte vía mail al Tesorero.

7. INDICADORES DE GESTIÓN

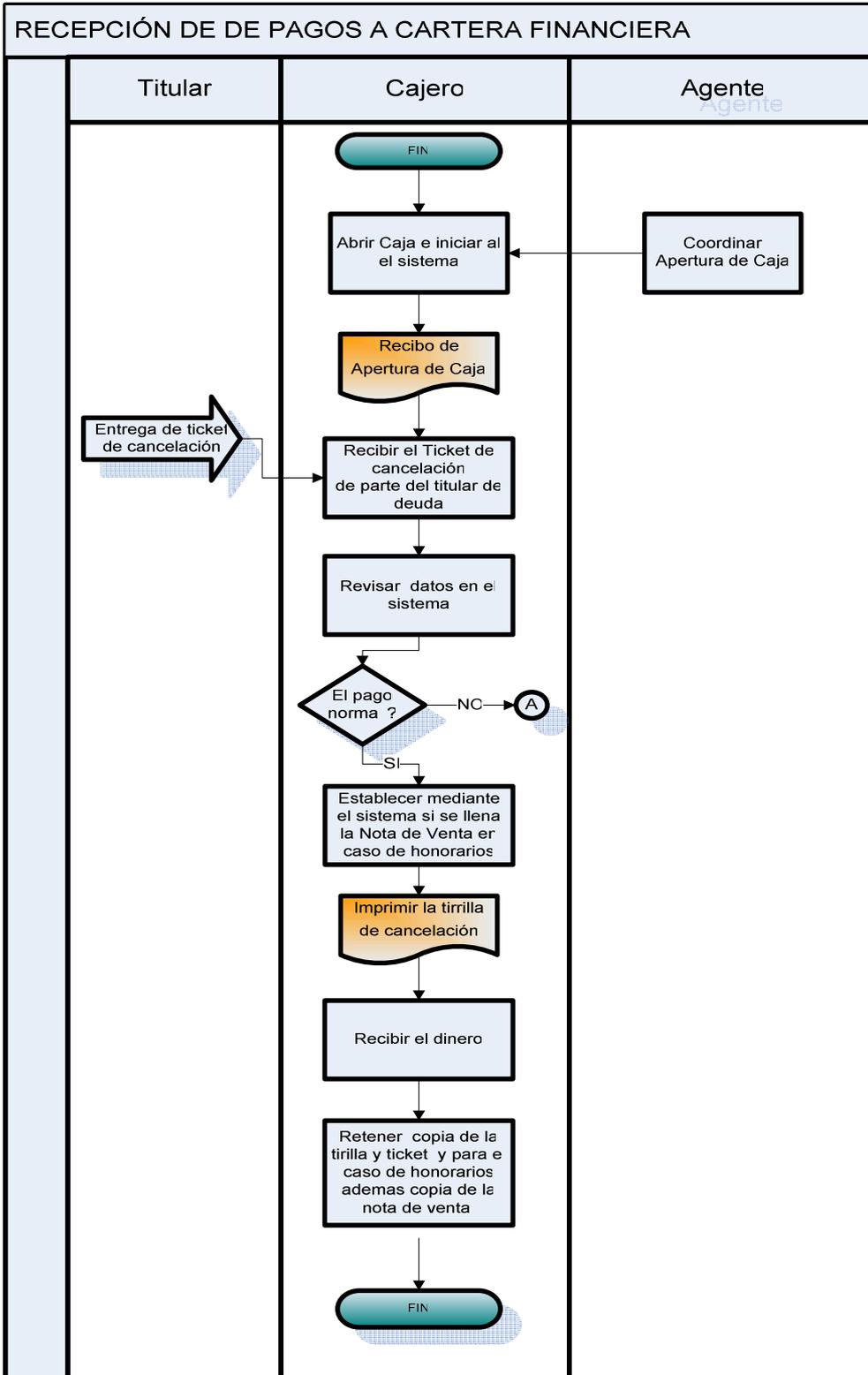
Nombre del Indicador	Forma de Calculo	Responsable	Frecuencia	Unidad	Control
Productividad	(costos operativos/Dinero recaudado) * 100	Agente y/o Coordinador de Agencia	mes	Porcentaje	Gerente de Operaciones y Procesos

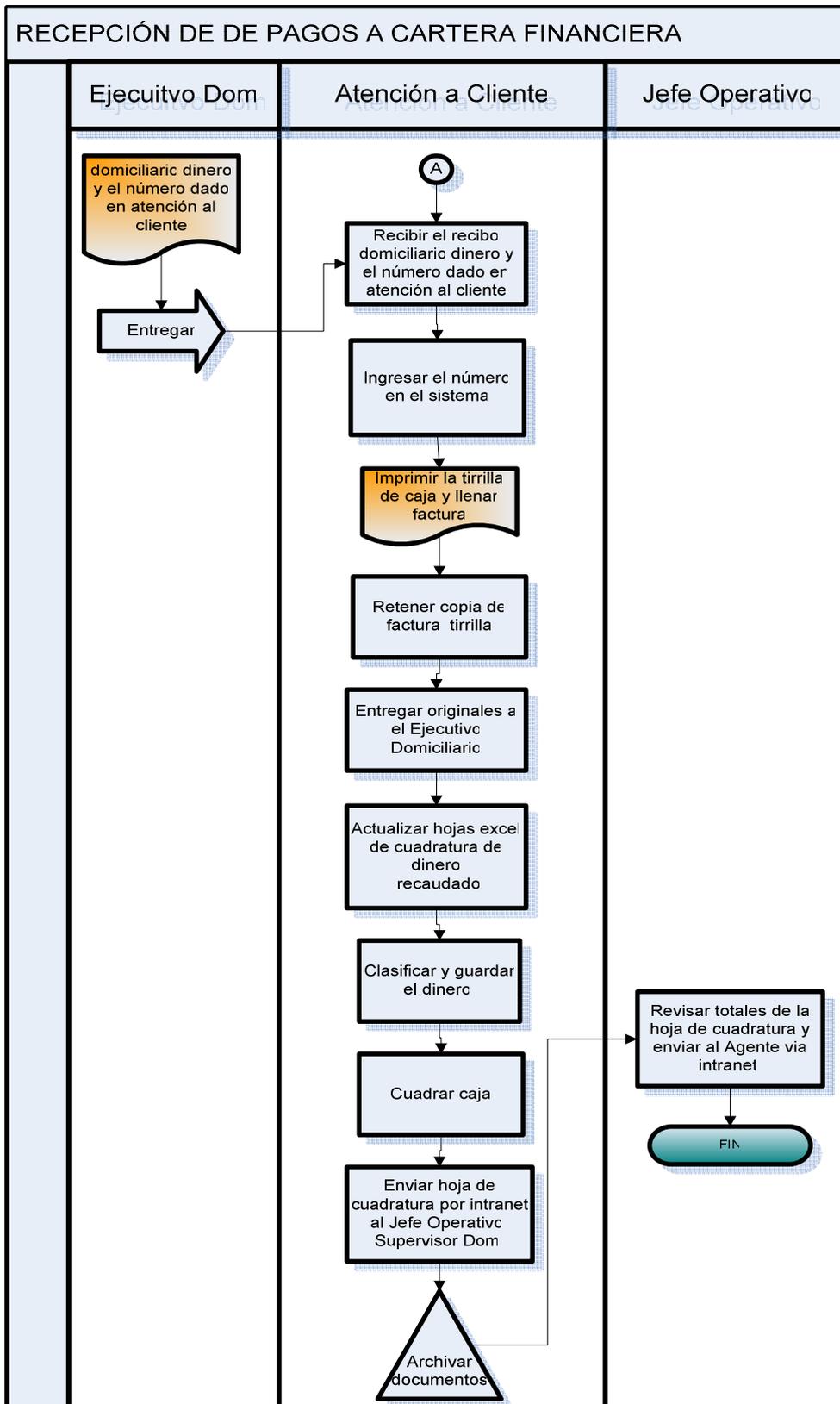
8. Referencia de documentos

REGISTROS			
Código	Nombre	Responsable	Observación
	Recibo de Apertura de Caja	Cajero	5 años de validez
	Factura de Honorarios	Cajero	5 años de validez
	Copia comprobante de recaudación domiciliaria	Cajero	5 años de validez
	tirilla de cancelación	Cajero	5 años de validez
	hoja de Reversos	Agente y/o Coordinador de Agencia	5 años de validez
	cuadratura diaria de caja	Cajero	6 meses de validez
	Recibo de cierre de Caja	Cajero	5 años de validez

DOCUMENTO NOMBRADOS	
CÓDIGO	NOMBRE
	Manual del Usuario Módulo Caja
	Políticas de control de documentos y cierre de cajas.

9. Flujograma





CONTENIDO

1. [Objetivo](#)
2. [Alcance](#)
3. [Responsabilidad y autoridades](#)
4. [Definiciones](#)
5. [Políticas](#)
6. [Actividades](#)
7. [Indicadores de Gestión](#)
8. [Referencia de documentos](#)
9. [Flujogramas](#)

Elaboración	Revisión	Aprobación
Santiago Ushiña		
Firma:	Firma:	Firma :

SOLICITUD PARA MODIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

FECHA: _____ UNIDAD: _____ RESPONSABLE _____ FIRMA _____	- ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS FECHA RECEPCIÓN: _____ FIRMA: _____
--	---

1. OBJETIVO

Este procedimiento tiene como objetivo ayudar a realizar un óptimo control de los resultados obtenidos en la cobranza operativa.

2. ALCANCE

Comprende desde la recepción de reportes por cada sección operativa que esta involucrada en la cobranza operativa a través del Jefe Operativo y del Supervisor de Cobranza Domiciliaria, la consolidación de resultados por parte del Jefe Operativo, recepción de los mismos por parte del Agente, hasta el control de estos resultados.

3. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El Agente con la dirección del Gerente de Operaciones y Procesos es el responsable por la elaboración de este procedimiento.

El Supervisor de Cobranza, el Jefe Operativo, el Agente son los responsables en la aplicación del presente procedimiento.

El Gerente de Operaciones y Procesos es el responsable de aprobar el procedimiento.

EL Gerente de Operaciones y Procesos conjuntamente es el responsable de controlar la aplicación de este procedimiento.

El Gerente Operaciones y Procesos conjuntamente con el Agente son los responsables de realizar la inducción del presente procedimiento al Supervisor de Cobranza Domiciliaria, Jefe Operativo y demás involucrados, registrando la asistencia de los participantes con copia al departamento de Recursos Humanos.(Acta de reuniones)

El Asistente de Organización y Procesos es el responsable de realizar una difusión de los procedimientos a través de una publicación general de estos en la intranet y con una notificación vía e-mail a todos involucrados.

4. DEFINICIONES

Cedentes: Clientes de Recaudadora S.A.

Reportes de resultados: información de los resultados alcanzados diaria y mensualmente por cada una de las áreas involucradas en la cobranza operativa.

Control de resultados: comprobación, inspección e intervención de los resultados obtenidos diaria y mensualmente.

5. POLITICAS

El Agente controlará y realizará las acciones correctivas necesarias en casos especiales de clientes incobrables.

El Agente controlara el la digitación y actualización de datos nuevos que sean entregados por los Ejecutivos de Cobranza Domiciliaria.

El Supervisor Domiciliario coordinará con el Jefe Operativo en pos se alcanzar las metas planeadas.

El supervisor Domiciliario deberá tomar acciones correctivas que estén a su alcance para resolver inconvenientes relacionados con la recuperación de la cartera financiera.

El reporte consolidado entregado al Agente por parte del Jefe Operativo y del Supervisor Domiciliario debe ser diario y mensualmente vía intranet.

El Agente tiene la responsabilidad de revisar los reportes a primera hora de cada día laboral.

6. ACTIVIDADES

6.1. Envío y Consolidación de resultados.

Una vez que el Supervisor de Cobranza Domiciliaria receipta al final del día de labor los resultados obtenidos de cada Ejecutivo Domiciliario vía intranet procede a consolidar la misma y generar un reporte de la consolidación para enviarlo por intranet al Jefe Operativo.

6.2. Verificación de trabajos mediante indicadores, recuperación de cobros

A través de una hoja Excel, el Supervisor de Cobranza procede a realizar una verificación de la recuperación diaria que han hecho los Ejecutivos de Cobranza Domiciliaria. Esta hoja Excel llena con la información de dinero recaudado es enviada vía mail a la Jefe Operativo para que la analice y de recomendaciones.

A su vez el Jefe Operativo receipta al final de día de labor los resultados obtenidos en la atención al cliente, Cajero para realizar una consolidación y análisis de estos resultados.

6.2.1. El jefe operativo, realiza la evaluación de indicadores de gestión que le corresponden y conjunto con los demás resultados obtenidos establece recomendaciones acciones dentro de su campo de acción.

El Jefe operativo, envía un reporte consolidado al Agente para su gestión.

6.3. Revisión de Recuperación de cobros, personal, y por historial

Mediante la información llegada a través de la hoja Excel enviada por mail, el Agente realiza la revisión de cuanto se ha cobrado a nivel de la cartera financiera, por domiciliario, e historial.

6.4. Ordenar la actualización de la base de datos con nueva información de Fichas domiciliarias.

Una vez que los Ejecutivos Domiciliarios han realizado entregado las fichas domiciliarias trabajadas, cada final de día o inicio del siguiente el Agente da la orden de que se ingrese la nueva información sobre los titulares de deuda, con el fin de mantener al día la base de datos y que el sistema Reventel se alimente de ella.

6.5. Revisión y entrega del certificado de cancelación de deuda

El Agente revisa cada dos días a través del sistema Reventel, la lista de titulares que hayan cancelado la totalidad de la deuda, y solicita a sistemas la baja de los datos del titular.

El Agente elabora el certificado de cancelación, donde consta el nombre del titular, la fecha de cancelación de la deuda. Además sumilla el certificado y lo sella para entregarlo personalmente al Jefe Operativo quien entregara al titular de deuda.

6.6. Envío de Incobrables

Una vez hecha la revisión de la recuperación de cobros, el Agente envía vía mail un listado de los clientes “incobrables, inubicables y demás” Al Ejecutivo de Cuenta (área de Negocios).

Además el Agente envía el número de Ejecutivos domiciliarios que van ha estar trabajando en los casos enviados en la planificación operativa.

6.7. Evaluar indicadores y determinar correctivos

El Agente con la información de los indicadores (que le corresponden) recibida vía intranet, evalúa los datos y los procesa. Con ello establecerá, una vez cada 3 meses la meta de estos, y podrá establecer correctivos necesarios dentro de su ámbito.

6.8. Recopilar datos de indicador y enviarlos vía intranet en hojas excel al Gerente de Operaciones.

Según la frecuencia de medición (ver cuadro del indicador del procedimiento recepción de pagos) el Agente ordenará al Jefe Operativo realizar la recopilación de datos existentes en forma digital del indicador y los enviará en la hoja excel BSC vía intranet al Gerente de Operaciones para su gestión. También administrará el formato utilizado para la recolección.

6.9. Elaborar, enviar informes de resultados y en su caso reportes de alerta de indicadores

Mediante la revisión de los informes entregados por el Jefe Operativo y el Supervisor Domiciliario, el Agente Realiza un informe sobre el estado de resultados en base al documento de planificación operativa y los entrega personalmente al Gerente de Operaciones para su gestión.

En el caso de que en la evaluación de los indicadores, uno o varios se encuentren por debajo de la meta, el Agente procede a revisar la situación y posteriormente elabora un informe de alerta y lo envía por intranet al Gerente de Operaciones para recibir las acciones que se deban tomar.

6.10. Receptar y poner en práctica acciones correctivas.

El Agente personalmente recibe las acciones correctivas en un documento firmado por el Gerente de Operaciones, referente a los informes de resultados sobre la cobranza operativa de carteras financieras. En el lapso de un día el Agente pone en práctica las acciones que se le han entregado.

6.11. Coordinar con el Jefe de Call Center y definir la gestión de cobranza de carteras financieras.

El agente conjuntamente con el Jefe de Call Center una vez que reciben el documento de planificación operativa y al inicio del mes establecerá conjuntamente en una reunión de 3 horas aproximadamente, la forma en que su personal debe gestionar a la cartera financiera, teniendo un objetivo en común.

7. INDICADORES DE GESTIÓN

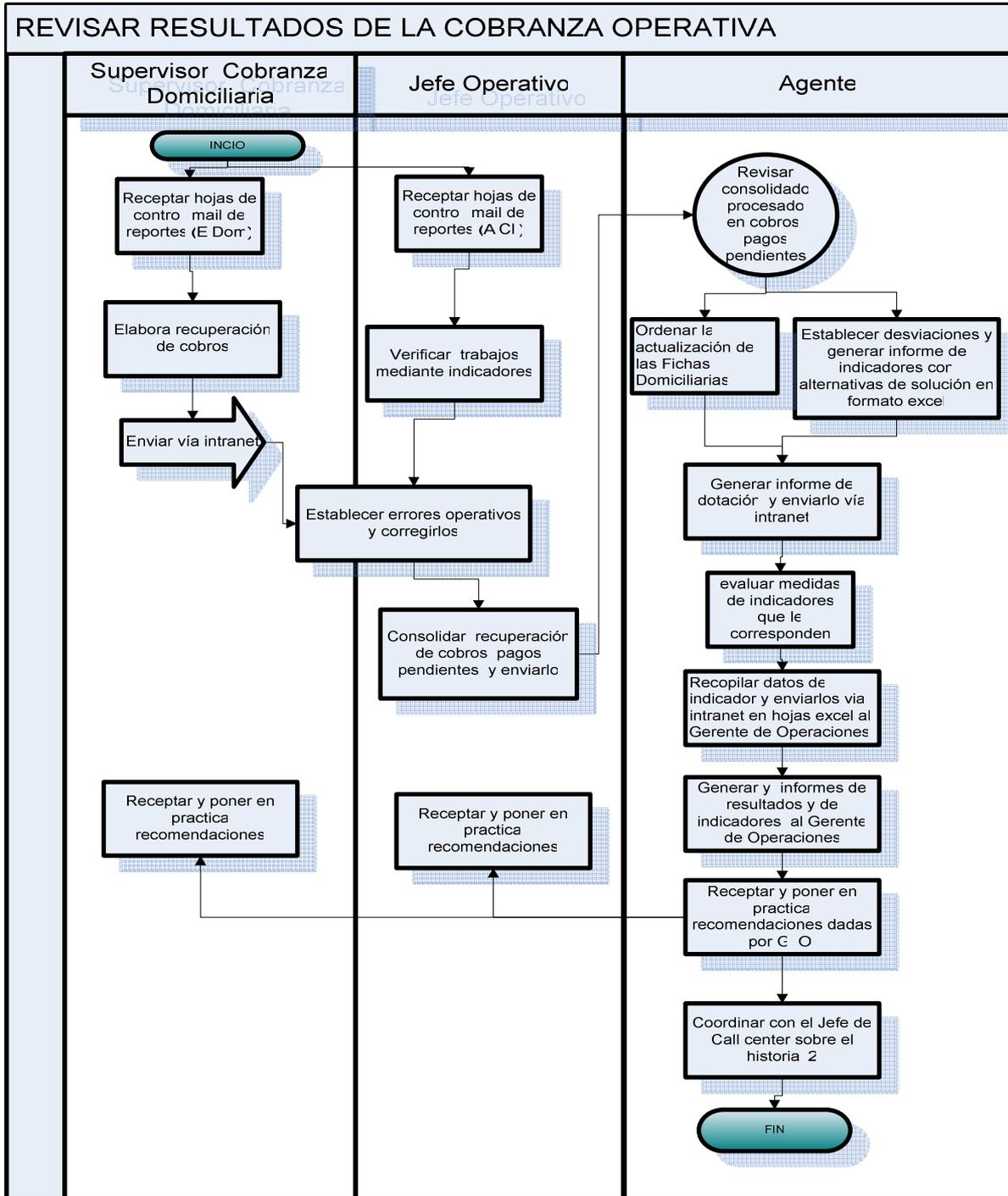
Nombre del Indicador	Forma de Calculo	Responsable	Frecuencia	Unidad	Control
Desempeño	(# errores cometidos/ # actividades realizadas)*100	Supervisor de Cobranza Domiciliaria Jefe operativo	mensual	porcentaje	Agente

8. REFERENCIA DE DOCUMENTOS

DOCUMENTOS GENERADOS			
Código	Nombre	Responsable	Observación
	Reportes de trabajos realizados(digital)	Supervisor, Jefe Operativo, Agente	

DOCUMENTO NOMBRADOS	
CÓDIGO	NOMBRE
	Políticas de verificación para cada cedente.

9. FLUJOGRAMAS



CAPITULO IV

4.1. CONCLUSIONES

Se encontró a través de documentación realizada (levantamiento) al proceso: el objetivo al cual se enfoca, los subproceso que lo conforman, las entradas, salidas, y controles, los responsables de las actividades, las interrelaciones que tiene internamente y con los demás procesos de la empresa, así como de los recursos que se utiliza en la ejecución. Además se detalló los tiempos en los que se ejecuta cada subproceso y actividades, el flujo que tienen estos subproceso y de los aspectos críticos que no permiten el desarrollo normal del proceso actual.

Los manuales desactualizados y con poca vigencia para el desarrollo de funciones por parte de las personas del área operativa y en particular del proceso de cobranza operativa de carteras financieras no contribuye a conseguir los resultados que se ha planteado la empresa.

El estudio o Análisis de Valor Agregado (AVA) de los subprocesos, hizo posible establecer actividades que deben ser mejoradas dentro del proceso global de cobranza operativa.

El involucramiento y aporte de las personas en el proceso de cobranza operativa de carteras financieras, en todo este proyecto desde el levantamiento hasta el establecimiento de mejoras, apoya la realización de actividades eficientes.

En base del estudio realizado de las actividades y su contribución en valor para el proceso, mediante la metodología de valor agregado, se expuso propuestas de mejoras de actividades, que se traducen en una mayor fluidez y eficiencia de cada subproceso.

El basarse en un indicador de resultados, hace que la visión de control quede restringida y no tenga una manera óptima de contribuir en el desarrollo del

proceso de cobranza operativa de cartera financiera.

Establecer dentro del Manual de procedimientos e implementar, políticas referentes a las actividades realizadas, así como de los indicadores diseñados para cada subproceso, hará que pueda generarse una correcta práctica de las actividades tanto operativas como de control.

El Manual de procedimientos es una herramienta que ayudará en la estandarización y gestión del proceso; consiguiendo con su aplicación una mejor y eficiente manera de realizar la recaudación de dinero que es parte del objetivo del proceso en sí.

El incremento del nivel de desempeño en el proceso mejorado, se obtiene mediante la eliminación, reducción de actividades que no aportan valor, y de la estandarización y gestión de actividades que generan valor en la ejecución del proceso. Este incremento de desempeño se medirá a través de la reducción de errores que se tengan a través de la ejecución de las actividades dentro de cada uno de los subprocesos que conforman el proceso.

Con este proyecto se reafirma los conocimientos adquiridos en la carrera y la factibilidad de la aplicación de la gestión de procesos. Además de tener una perspectiva clara sobre la realización de un negocio en el área de consultoría y la generación de empleo.

Como conclusión final se debe mencionar que se han conseguidos los objetivos planteados para el presente trabajo.

4.2. RECOMENDACIONES

Incentivo.- Se deberá establecer por parte de la alta dirección mecanismos de incentivo al personal para la puesta en marcha de esta propuesta, a fin de

evitar la resistencia al cambio, y de volcar al personal al desarrollo del proceso.

Trabajo en equipo.- Ahora los involucrados en el proceso deberán trabajar de manera conjunta, cambiar su individualidad y generar un aporte al desarrollo de las actividades y del proceso.

Difundir los resultados.- Los resultados obtenidos a través de indicadores deben ser difundidos dentro de la área operativa y en particular del proceso, a fin de motivar su participación y encaminarlos al logro de un objetivo en común.

Revisión y actualización.- La utilidad de los manuales radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello se recomienda:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en el área operativa (para este caso).
- Establecer un calendario, para la actualización del manual.
- Designar un responsable para la atención de esta función.

Señalización y distribución física.- Se deberá realizar una señalización interna del área operativa y sus departamentos, con el fin de orientar a personas ajenas que necesitan relacionarse con personas que laboran dentro de la empresa. Así mismo se deberá realizar un Lay out de la distribución física para contribuir en la fluidez de interrelaciones de personas en los diferentes departamentos por donde se desarrolla el proceso.

Estructura Organizacional.- la empresa no solo debe enfocar sus esfuerzos en mejoras procesos operativos, sino también en los estratégicos y de apoyo, y para ello debe establecer un estructura orgánica en base a procesos como por ejemplo una estructura orgánica mixta. También se recomienda que se siga para ello la cadena de valor genérica para una empresa de servicios que plantea el señor Michael Porter.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- Cobranza Operativa: proceso mediante el cual Recaudadora del Ecuador S.A. recupera la inversión hecha en las carteras financieras mediante el cobro de dinero, ya sea directamente en el domicilio del titular de la deuda o a través de la atención al cliente en la oficina de la Matriz.
- Cartera Financiera: conjunto de personas que tiene un crédito con una entidad financiera, y que Recaudadora es encargada de recuperar el crédito mediante el proceso de cobranza operativa
- Titular de deuda: dueño de las obligaciones pendientes de pago.
- Cedente: cliente (para este caso: entidad financiera) que recibe los servicios prestados por Recaudadora del Ecuador S.A.
- Actividad: Conjunto de operaciones o tareas que realiza una persona.
- Subproceso: conjunto compuesto de actividades y pasos detallados. Este podría ser completado por una sola persona
- Proceso: Conjunto de actividades interdependientes que agregan sucesivamente valor a un insumo y que entregan un resultado destinado a un cliente.
- Desagregación: Descomposición, de un proceso en análisis, en actividades y en procesos de menor complejidad hasta llegar al nivel de procedimientos y tareas.
- Cliente: Toda persona o entidad que recibe el resultado de un proceso.
- Indicadores: Medida de la eficacia de un proceso.
- Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- Diagrama de flujo: expresión gráfica a través de símbolos internacionales reconocidos que muestra los pasos o procesos para generar un objetivo.
- Gestión de procesos: Asegurar que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional.
- Mejora continua: el fin último de la implantación de un sistema de calidad: mejorar progresiva y continuamente todas las actividades, procesos, productos y servicios que satisfagan ó excedan las expectativas de todas las partes implicadas en la organización, dando una importante aportación al entorno que la rodea.

- Diagrama Lay out: un plano geográfico que analiza el flujo físico de las actividades. Ayuda a minimizar el desperdicio del tiempo mientras la producción resultante del trabajo se desplazan entre actividades.

BIBLIOGRAFÍA

- Carvajal Lizardo, “Metodología de la investigación”, Colombia 1998
- MARIÑO, Hernando, “Gerencia de Procesos”, Editorial Alfaomega S.A., Colombia, 2001
- J.Harrington, “Mejoramiento de los procesos de la empresa”, McGRAW HILL, 1996
- Domenico Lapore, Oded Cohen, “La teoría de las Restricciones y el Sistema de Conocimiento Profundo”, Deming y Goldratt, 1986
- EVANS James y LINDSAY William. Administración y Control de la Calidad. Cuarta Edición. México.2000.
- ISO 9001:2000 Sistema de la Gestión de la Calidad Requisitos. Diciembre 2000
- ISO 9004:2000 Gestión de la Calidad y elementos de los S.C. Parte 1. Directrices.
- William E. Trischler. Mejora del Valor Añadido en los Procesos. 1998.
- Handel Sandoval, Presentaciones de Gerencia de procesos, 2005
- Endara Gustavo, Presentaciones de Aseguramiento de la Calidad.2005.
- Beltrán Mauricio, “Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr Competitividad”, Bogota 1999.
- Contraloría General del Estado, “Manual de Auditoria de Gestión” Pág. 92-127
- www.calidad.org Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2000

ANEXOS

ANEXOS A

ANEXO A.0

LOGO DE LA EMPRESA	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - ANALISIS AVA 2005 INFORMACIÓN DEL PROCESO	CODIGO	11
		HOJA No.	12
		FECHA	13

PROCESO	1	DEPARTAMENTO	6	
SUBPROCESO	2		JEFE DEPARTAMENTAL	7
OBJETIVO DEL SUBPROCESO	3		NIVEL SUPERIOR	8
RESPONSABLE	4		NIVEL INFERIOR	9
ENTRADAS DEL SUBPROCESO	5		SALIDAS DEL SUBPROCESO	10

NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD		Tiempo	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES
			<input type="checkbox"/>	D	VAC	VAO	MANUAL.	AUTOMAT.	TOTAL/Min						
14	15	16	17						18		19		20	21	22
SUBTOTALES			17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20		

	tiempo	Nº ACT.	%
TIEMPO DE CICLO 1			
TIEMPO REAL			
TOTAL ACT	24		
INDICE VA(VAC + VAO)			
INDICE DE SVA			

FACTORES CRITICOS
23

Tiempo de ciclo al mes (horas)

ES EL TIEMPO AL MES INCLUIDO LOS LAZOS DE REPETICIONES DE CIERTAS ACTIVIDADES

DESCRIPCIÓN DEL

FORMATO PARA EL LEVANTAMIENTO - ANALISIS DEL PROCESO

Este formato tiene como objetivo el generar información de cómo se están desarrollando los diferentes subprocesos que contiene la cobranza operativa y así establecer un diagnóstico de la situación actual de la institución en materia de procesos.

A. ENCABEZADO

1. **PROCESO:** Nombre del Proceso del cual se recopilará la información, este debe ser breve y preciso, se lo conservará durante todo el levantamiento de la información.
2. **SUBPROCESO:** Nombre del Subproceso (un pequeño proceso compuesto de actividades y subprocesos de nivel inferior) del cual se recopilará la información, se lo conservará durante todo el levantamiento de la información.
3. **OBJETIVO DEL SUBPROCESO:** Definir que hace el subproceso, para que lo hace y a fin de lograr qué; se lo mantendrá durante todo el levantamiento de la información.
4. **RESPONSABLE:** Cargo y Nombre de la Persona responsable del Subproceso
5. **ENTRADAS DEL SUBPROCESO:** Materiales o insumos que sirven para iniciar el subproceso.
6. **DEPARTAMENTO:** Denominación del departamento, área, o unidad a la que pertenece el subproceso.
7. **JEFE DEPARTAMENTAL:** Cargo de la persona responsable del departamento, área, o unidad a la que pertenece el subproceso del cual se está levantando la información.
8. **NIVEL SUPERIOR:** Nombre del departamento, área, o unidad inmediata superior a la que pertenece y reporta el departamento dueño del subproceso levantado.
9. **NIVEL INFERIOR:** Nombre del departamento, área, o unidad inmediata inferior a cargo del departamento al que pertenece el subproceso levantado.
10. **SALIDAS DEL SUBPROCESO:** Producto, Servicio o Resultado en la que finaliza el subproceso.
11. **CODIGO:** Numeración asignada al formato, la cual contiene tres letras que identifican al tipo de documento, y 5 caracteres alfanuméricos que corresponden al código del subproceso.
12. **HOJA No.:** Número que permite llevar un orden y control de los formatos utilizados.
13. **FECHA:** Día, Mes y Año en el cual está siendo levantada la información.

B. CUERPO DEL FORMULARIO

14. **No.:** Orden en el cual se desarrollan las actividades del subproceso o proceso.

ANEXO A.0.1

- 15. SUBPROCESOS/ACTIVIDADES:** conjunto de actividades y subprocesos de nivel inferior, que permite producir una salida o un resultado para una subsiguiente actividad o cliente. Detallados de forma concisa.
- 16. RESPONSABLES.-** nombre del cargo de la persona que es responsable por la realización de la actividad ó del subproceso de nivel inferior.
- 17. DIAGRAMA DE FLUJO:** Estos permitirán tener una fácil interpretación del subproceso, además que permiten identificar gráficamente los responsables del subproceso así como la secuencia de las actividades y pasos que son necesarios para ejecutar y alcanzar el objetivo del subproceso.
- 18. VALOR AGREGADO AVA:** síntesis del análisis de valor agregado realizado mediante metodología, que ayuda a interpretar que actividades contribuyen con valor para la organización, para el cliente y cuales no.
- 19. TIPO DE ACTIVIDAD:** Permitirá clasificar las actividad en aquellas que constituyen un esfuerzo manual o en las que implican recursos tecnológicos.

Manual: Actividad realizada exclusivamente por el esfuerzo físico de las personas, ejemplo: firma de memo, llevar memos a otro departamento, etc.
Automática: Actividad que implica el uso de computadoras, faxes, teléfonos, impresoras, etc. Ejemplo: impresión de informe, etc.
- 20. TIEMPOS:** Tiempo estimado para la consecución de cada actividad y su respectiva espera si existiera.
- 21. DOCUMENTOS:** Nombre de la información que se ha generado como resultado de una actividad, subproceso y además documentación que tenga relación o influya en la realización del subproceso.
- 22. OBSERBACIONES:** especificaciones adicionales que no se hayan incluido anteriormente y que sean de aporte para conocer la situación actual del las actividades o subprocesos de nivel inferior.
- 23. FACTORES CRITICOS:** aspectos que interfieren en la ejecución normal y el cumplimiento efectivo de un objetivo trazado dentro de cada uno de los subprocesos.
- 24. TIEMPOS DE CICLO E INDICES:** tiempos totales en que se realiza el subprocesos en el periodo de un mes. Y además los índices de valor agregado que se han obtenido del análisis de valor agregado realizado con anterioridad.

ANEXO A.1

	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005 INFORMACIÓN DEL PROCESO										CODIGO FOR COF1.1				
											HOJA No. 1				
											FECHA				
PROCESO SUBPROCESO OBJETIVO DEL SUBPROCESO RESPONSABLE ENTRADAS DEL SUBPROCESO	COBRANZA OPERATIVA DE CARTERA FINANCIERA VERIFICACION DE DATOS INCOMPLETOS DE TITULARES Verificar los datos de los clientes deudores y entregarlos a las areas de cobranza domiciliaria para su trabajo. SUPERVISOR DE CALL CENTER planificación de actividades, información digital a verificar										DEPARTAMENTO JEFE DEPARTAMENTAL NIVEL SUPERIOR NIVEL INFERIOR SALIDAS DEL SUBPROCESO	CALL CENTER Jefe de Call Center Gerencia de Operaciones y Procesos Cobranza telefónica Información digital verificada(H2), reportes			
NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD		Tiempo TOTAL/Min	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES
			□	⇒	◇	▽	○	D	VAC	VAO	MANUAL.	AUTOMAT.			
1	Receptar la copia de la autorización de ejecución sumillado por El Gerente, Agente	Jefe Call Center	1						1	1		1			
2	Recepción de planificación y archivo digital	Supervisor CC	1						1	1	1	25	planificación de cartera financiera		
3	Asignación de actividades dadas al monitor	Supervisor CC	1						1		1	2			
4	Verificación Telefónica:	Ejecutivo T													
5	a) Ingresa en el sistema	Ejecutivo T	1								1	2			
6	b) Revisar los datos dados en el sistema	Ejecutivo T					1	1			1	7			
7	c) Llamar para verificar la información dada, sea esta efectiva o no	Ejecutivo T	1					1		1		5		el tiempo es controlado por un contador digital	
8	d) Digitar nuevos datos del cliente y observaciones en el sistema	Ejecutivo T	1						1		1	2			
9	e) Actualizar datos y observaciones en el sistema	Ejecutivo T	1						1		1	2			
10	Verificar muestra de datos	Supervisor CC					1			1	1	10			
	Control del Trabajo Realizado:	Supervisor CC							1		1	2			
11	a) Revisar la cantidad de verificaciones	Supervisor CC					1				1	2			
12	b) Encontrar errores y clientes por gestionar	Supervisor CC	1						1		1	2			
13	c) Elaborar informe digital	Supervisor CC	1							1	1	1			
14	Envío de información Verificada al Jefe de Call Center	Supervisor CC	1					1			1	3	información digital		
														El sbp se repite 2 veces al mes	
SUBTOTALES			10	0	0	0	2	2	2	7	4	12	66		

	<table border="1"> <tr> <td>tiempo</td> <td>Nº ACT.</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO DE CICLO 1</td> <td>66</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO REAL</td> <td>49</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ACT</td> <td>14</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>INDICE VA(VAC + VAO)</td> <td>9</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>INDICE DE SVA</td> <td>5</td> <td>36%</td> </tr> </table>	tiempo	Nº ACT.	%	TIEMPO DE CICLO 1	66	100%	TIEMPO REAL	49	74%	TOTAL ACT	14	100%	INDICE VA(VAC + VAO)	9	64%	INDICE DE SVA	5	36%	<table border="1"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">FACTORES CRITICOS</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"> No se llega a la meta de trabajo de lo planeado por el personal se reprocesa cierta información por no estar actualizado datos en el sistema Reventel </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> </table>	FACTORES CRITICOS		No se llega a la meta de trabajo de lo planeado por el personal se reprocesa cierta información por no estar actualizado datos en el sistema Reventel					
tiempo	Nº ACT.	%																										
TIEMPO DE CICLO 1	66	100%																										
TIEMPO REAL	49	74%																										
TOTAL ACT	14	100%																										
INDICE VA(VAC + VAO)	9	64%																										
INDICE DE SVA	5	36%																										
FACTORES CRITICOS																												
No se llega a la meta de trabajo de lo planeado por el personal se reprocesa cierta información por no estar actualizado datos en el sistema Reventel																												
<table border="1"> <tr> <td>Tiempo de ciclo al mes (horas)</td> <td>63,7</td> </tr> </table>			Tiempo de ciclo al mes (horas)	63,7																								
Tiempo de ciclo al mes (horas)	63,7																											

ANEXO A.2

	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005 INFORMACIÓN DEL PROCESO										CODIGO FORCOF1.2	HOJA No. 1
											FECHA 05/05/2005	
	PROCESO SUBPROCESO OBJETIVO DEL SUBPROCESO RESPONSABLE ENTRADAS DEL SUBPROCESO											

	COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS GESTION DOMICILIARIA		DEPARTAMENTO JEFE DEPARTAMENTAL NIVEL SUPERIOR NIVEL INFERIOR SALIDAS DEL SUBPROCESO
	Recaudar el dinero adeudado por los deudores a los Cedentes mediante la visita personal de colaboradores de Recaudadora a través de la información dada en la planificación e información validada por el área del Call Center		COBRANZAS Agente Gerencia de Operaciones y Procesos Cobranza domiciliaria ficha domiciliaria actualizada, recibo domiciliario, dinero cobrado,
	SUPERVISOR DE COBRANZA DOMICILIARIA planificación, archivo digital de datos H2		

NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD		Tiempo TOTAL/Min	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES
			□	⇒	◇	▽	○	D	VAC	VAO	MANUAL.	AUTOMAT.			
1	Recepción de H2 y firma de entrega de trabajo	Supervisor Dom.	1						1		1	5			
2	Detonación de fichas de Cobranza Domiciliaria	Supervisor Dom.	1							1	1	15	fichas domiciliarias	550 a 600 impresiones en un día	
3	Zonificación de las fichas de Cobranza Domiciliaria.	Ejecutivo Dom/S.D.	1						1	1	1	20		existe una persona encargada	
4	Rutéo de fichas y Sectorización al personal	Ejecutivo Dom	1							1	1	20	hojas de ruta		
5	Entregar a los Ejecutivos Dom. los documentos para la gestión en terreno	Supervisor Dom.		1							1	20			
6	Ir a las direcciones emitidas según formato de actividades (hoja de ruta)	Ejecutivo Dom		1						1		20			
7	a) Contactarse con el titular de la deudas, concretar el pago total ó,	Ejecutivo Dom	1							1		10			
8	b) Concretar el pago de a lo menos una cuota	Ejecutivo Dom	1							1		5	Recibo domiciliario		
9	c) Obtener compromiso de pago total	Ejecutivo Dom	1							1		1			
10	d) Actualizar: direcciones, teléfonos y	Ejecutivo Dom	1							1		2			
11	e) Registrar en la ficha observaciones.	Ejecutivo Dom	1							1	1	2			
SUBTOTALES			9	2	0	0	0	2	1	8	9	4	120		

	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>tiempo</th> <th>Nº ACT.</th> <th>%</th> </tr> <tr> <td>120</td> <td></td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>80</td> <td></td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>13</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>9</td> <td>69%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4</td> <td>31%</td> </tr> </table>	tiempo	Nº ACT.	%	120		100%	80		67%		13	100%		9	69%		4	31%	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">FACTORES CRITICOS</th> </tr> <tr> <td colspan="2">Existen muy pocas motos para el trabajo de todos los Ejecutivos Domiciliarios, existe desmotivación</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Se labora en fines de semana</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Los titulares de deuda no se encuentran tan informados de sus deudas.</td> </tr> </table>	FACTORES CRITICOS		Existen muy pocas motos para el trabajo de todos los Ejecutivos Domiciliarios, existe desmotivación		Se labora en fines de semana		Los titulares de deuda no se encuentran tan informados de sus deudas.	
tiempo	Nº ACT.	%																										
120		100%																										
80		67%																										
	13	100%																										
	9	69%																										
	4	31%																										
FACTORES CRITICOS																												
Existen muy pocas motos para el trabajo de todos los Ejecutivos Domiciliarios, existe desmotivación																												
Se labora en fines de semana																												
Los titulares de deuda no se encuentran tan informados de sus deudas.																												
TIEMPO DE CICLO TIEMPO REAL TOTAL ACT INDICE VA(VAC + VAO) INDICE DE SVA																												

Tiempo de ciclo al mes (horas)	95,33333333
--------------------------------	-------------

ANEXO A.3

	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005										CODIGO	FORCOF1.2																															
	INFORMACIÓN DEL PROCESO										HOJA No.	2																															
											FECHA	05/05/2005																															
PROCESO SUBPROCESO OBJETIVO DEL SUBPROCESO RESPONSABLE ENTRADAS DEL SUBPROCESO	COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS GESTIÓN DOMICILIARIA Recaudar el dinero adeudado por los deudores a los Cedentes mediante la visita personal de colaboradores de Recaudadora a través de la información dada en la planificación e información validada SUPERVISOR DE COBRANZA DOMICILIARIA planificación, archivo digital de datos H2										DEPARTAMENTO JEFE DEPARTAMENTAL NIVEL SUPERIOR NIVEL INFERIOR SALIDAS DEL SUBPROCESO		COBRANZAS Agente Gerencia de Operaciones y Procesos Cobranza domiciliaria ficha domiciliaria actualizada, recibo domiciliario, dinero cobrado, reporte de trabajo																														
NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD		Tiempo	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES																												
			□	⇒	◇	▽	○	D	VAC	VAO	MANUAL.	AUTOMAT.	TOTAL/Min																														
12	Si no existe contacto con el deudor:	Ejecutivo Dom.			1																																						
13	a) Obtener de un familiar un compromiso de pago	Ejecutivo Dom.	1						1		1		1																														
14	b) Recolectar nuevos datos para ubicar al deudor	Ejecutivo Dom.							1		1		2																														
15	c) Si es posible visitar el mismo día al cliente en el lugar donde se encuentre.	Ejecutivo Dom.		1									20																														
16	d) Dejar citación y plazo a la tercera persona que conoce al titular	Ejecutivo Dom.	1					1		1			1																														
17	f) Actualizar: direcciones, teléfonos y	Ejecutivo Dom.							1		1		1																														
18	e) Registrar en la ficha observaciones.	Ejecutivo Dom.							1		1		1																														
19	Regresar a las oficinas	Ejecutivo Dom.		1									20																														
20	Entrega de trabajos realizados:	Ejecutivo Dom.																																									
21	Entregar documentos de respaldo de trabajo realizado al Supervisor	Ejecutivo Dom.	1								1		3																														
22	Revisar el trabajo realizado	Supervisor Dom.					1				1		10																														
23	Realizar la transacción de pago en el Cajero	Ejecutivo Dom.	1						1		1		3																														
24	Enviar por mail reporte de trabajo realizado al Jefe Operativo	Supervisor Dom.	1								1	1	1																														
SUBTOTALES			5	2	1	0	1	2	1	5	9	1	63																														
										<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:30%;"></td> <td style="width:10%;">tiempo</td> <td style="width:10%;">Nº ACT.</td> <td style="width:10%;">%</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO DE CICLO</td> <td style="text-align: center;">63</td> <td></td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO REAL</td> <td style="text-align: center;">23</td> <td></td> <td style="text-align: center;">37%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ACT</td> <td></td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>INDICE VA(VAC + VAO)</td> <td></td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">55%</td> </tr> <tr> <td>INDICE DE SVA</td> <td></td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">45%</td> </tr> </table>							tiempo	Nº ACT.	%	TIEMPO DE CICLO	63		100%	TIEMPO REAL	23		37%	TOTAL ACT		11	100%	INDICE VA(VAC + VAO)		6	55%	INDICE DE SVA		5	45%				
	tiempo	Nº ACT.	%																																								
TIEMPO DE CICLO	63		100%																																								
TIEMPO REAL	23		37%																																								
TOTAL ACT		11	100%																																								
INDICE VA(VAC + VAO)		6	55%																																								
INDICE DE SVA		5	45%																																								
										<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">FACTORES CRITICOS</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="height: 50px;"></td> </tr> </table>						FACTORES CRITICOS																											
FACTORES CRITICOS																																											
										<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:30%;"></td> <td style="width:10%;">tiempo</td> <td style="width:10%;">Nº ACT.</td> <td style="width:10%;">%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL:</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TIEMPO DE CICLO</td> <td style="text-align: center;">183</td> <td></td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO REAL</td> <td style="text-align: center;">103</td> <td></td> <td style="text-align: center;">56%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ACT</td> <td></td> <td style="text-align: center;">24</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>INDICE VA(VAC + VAO)</td> <td></td> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">62,5%</td> </tr> <tr> <td>INDICE DE SVA</td> <td></td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">37,5%</td> </tr> </table>							tiempo	Nº ACT.	%	TOTAL:				TIEMPO DE CICLO	183		100%	TIEMPO REAL	103		56%	TOTAL ACT		24	100%	INDICE VA(VAC + VAO)		15	62,5%	INDICE DE SVA		9	37,5%
	tiempo	Nº ACT.	%																																								
TOTAL:																																											
TIEMPO DE CICLO	183		100%																																								
TIEMPO REAL	103		56%																																								
TOTAL ACT		24	100%																																								
INDICE VA(VAC + VAO)		15	62,5%																																								
INDICE DE SVA		9	37,5%																																								
										Tiempo de ciclo al mes (horas) 149,966667																																	

ANEXO A.4

	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005 INFORMACIÓN DEL PROCESO						CODIGO FORCOF1.3	HOJA No. 1	FECHA 05/05/2005																							
	COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS PAGOS Y CONVENIOS						DEPARTAMENTO COBRANZAS																									
	PROCESO SUBPROCESO OBJETIVO DEL SUBPROCESO RESPONSABLE ENTRADAS DEL SUBPROCESO	Realizar el trámite previo al pago de la deuda de los titulares de deuda, a través de mecanismos que ayuden a mantener relaciones estables entre las dos partes. Además establecer convenios por atrasos en pagos. JEFE OPERATIVO información de sistema, Cédula de identidad, petición verbal del cliente						JEFE DEPARTAMENTAL NIVEL SUPERIOR Agente Gerencia de Operaciones y Procesos NIVEL INFERIOR SALIDAS DEL SUBPROCESO Atención al Cliente ticket de cancelación, información actualizada																								
NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD		Tiempo	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES																	
			□	⇒	◇	▽	○	D	VAC	VAO	MANUAL	AUTOMAT.	TOTAL/Min																			
1	Recepción de cédula de identidad y pedido verbal del cliente	Servicio al Cliente	1						1	1			2																			
2	Digitación y Revisión de datos en el sistema	Servicio al Cliente	1				1		1	1	1		3		se debe espera que el sistema se actualice (2MIN)																	
3	Establecer si es pago/convenio	Servicio al Cliente			1				1		1		2																			
	Si es pago de alguna cuota:	Servicio al Cliente																														
4	a) Digitar la forma de pago: efectivo o cheque.	Servicio al Cliente	1						1	1	1		1																			
5	b) Llenar el ticket de cancelación	Servicio al Cliente	1					1		1			1																			
6	c) Entregar la cédula y el ticket para su cancelación en caja.	Servicio al Cliente		1				1			1		1																			
7	Dar información adicional al cliente	Servicio al Cliente					1			1	1		5																			
SUBTOTALES			4	1	1	0	0	2	2	4	5	5	15																			
			<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>tiempo</th> <th>Nº ACT.</th> <th>%</th> </tr> <tr> <td>TIEMPO DE CICLO</td> <td>15</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO REAL</td> <td>8</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ACT</td> <td>8</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>INDICE VA(VAC + VAO)</td> <td>6</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>INDICE DE SVA</td> <td>2</td> <td>25%</td> </tr> </table>			tiempo	Nº ACT.	%	TIEMPO DE CICLO	15	100%	TIEMPO REAL	8	53%	TOTAL ACT	8	100%	INDICE VA(VAC + VAO)	6	75%	INDICE DE SVA	2	25%	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">FACTORES CRITICOS</th> </tr> <tr> <td colspan="2">Los titulares regresan nuevamente a atención al cliente por información adicional.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Existe inconformidad del titular por los cobros de intereses.</td> </tr> </table>			FACTORES CRITICOS		Los titulares regresan nuevamente a atención al cliente por información adicional.		Existe inconformidad del titular por los cobros de intereses.	
tiempo	Nº ACT.	%																														
TIEMPO DE CICLO	15	100%																														
TIEMPO REAL	8	53%																														
TOTAL ACT	8	100%																														
INDICE VA(VAC + VAO)	6	75%																														
INDICE DE SVA	2	25%																														
FACTORES CRITICOS																																
Los titulares regresan nuevamente a atención al cliente por información adicional.																																
Existe inconformidad del titular por los cobros de intereses.																																
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td> Tiempo de ciclo al mes (horas) </td> <td style="text-align: center;"> 48,4 </td> </tr> </table>			Tiempo de ciclo al mes (horas)	48,4																												
Tiempo de ciclo al mes (horas)	48,4																															

ANEXO A.5

	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005 INFORMACIÓN DEL PROCESO								CODIGO FORCOF1.3																																																																																																																																																																																																																				
									HOJA No. 2																																																																																																																																																																																																																				
									FECHA 05/05/2005																																																																																																																																																																																																																				
PROCESO SUBPROCESO OBJETIVO DEL SUBPROCESO RESPONSABLE ENTRADAS DEL SUBPROCESO	COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS PAGOS Y CONVENIOS Realizar el trámite previo al pago de la deuda de los titulares de deuda, a través de mecanismos que ayuden a mantener relaciones estables entre las dos partes. Además establecer convenios por atrasos en pagos. JEFE OPERATIVO información del sistema, Cédula de identidad, petición verbal del cliente								DEPARTAMENTO JEFE DEPARTAMENTAL NIVEL SUPERIOR NIVEL INFERIOR SALIDAS DEL SUBPROCESO	COBRANZAS Agente Gerencia de Operaciones y Procesos Atención al Cliente ticket de cancelación, información actualizada, reporte digital de convenios																																																																																																																																																																																																																			
NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD		Tiempo TOTAL/Min	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES																																																																																																																																																																																																														
			□	⇒	◊	▽	○	D	VAC	VAO	MANUAL.	AUTOMAT.																																																																																																																																																																																																																	
1	Si es convenio:																																																																																																																																																																																																																												
2	Actualizar datos y generar el convenio en el sistema	Atención al Cliente	1						1		1	1	4																																																																																																																																																																																																																
3	Entregar el ticket de cancelación	Atención al Cliente- Cliente	1						1		1		1																																																																																																																																																																																																																
4	Firmar el documento de convenio	Agente		1					1		1		3		hay un traslado de oficina a oficina																																																																																																																																																																																																														
5	Entregar una copia del convenio y hacer firmar el original	Atención al Cliente	1						1		1		1																																																																																																																																																																																																																
6	Archivar el convenio original	Atención al Cliente				1				1	1		2																																																																																																																																																																																																																
7	Actualizar hoja de control excel: estado de convenios en el día	Atención al Cliente	1							1		1	2																																																																																																																																																																																																																
8	Enviar por e mail interno la hoja excel de control de estado de convenios llena al final del día al Jefe Operativo	Atención al Cliente	1							1		1	1																																																																																																																																																																																																																
10	Revisar las hojas de control de convenios	Jefe Operativo					1				1	1	10																																																																																																																																																																																																																
11	Consolidar las hojas de control	Jefe Operativo	1									1	2																																																																																																																																																																																																																
12	Reportar sobre los convenios realizados en el día al Agente	Jefe Operativo	1							1	1		5																																																																																																																																																																																																																
13	Entregar ticket a Ejecutivo Dom ó al Supervisor Dom. para pagos	Atención al Cliente	1							1	1	1	3																																																																																																																																																																																																																
SUBTOTALES			8	1	0	1	1	1	2	7	8	6	34																																																																																																																																																																																																																
<table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:20%;"></td> <td style="width:20%;"></td> <td style="width:10%;"></td> <td style="width:10%;"></td> <td style="width:10%;"></td> <td style="width:10%;"></td> <td style="width:10%;"></td> <td style="width:10%;"></td> <td colspan="7" style="border: 1px solid black; text-align: center;">FACTORES CRITICOS</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO DE CICLO</td> <td>tiempo</td> <td>Nº ACT.</td> <td>%</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>TIEMPO REAL</td> <td>34</td> <td></td> <td>100%</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL ACT</td> <td>27</td> <td></td> <td>79%</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>INDICE VA(VAC + VAO)</td> <td></td> <td>12</td> <td>100%</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>INDICE DE SVA</td> <td></td> <td>9</td> <td>75%</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>3</td> <td>25%</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL:</td> <td>tiempo</td> <td>Nº ACT.</td> <td>%</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>TIEMPO DE CICLO</td> <td>49</td> <td></td> <td>100%</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>TIEMPO REAL</td> <td>35</td> <td></td> <td>71%</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL ACT</td> <td></td> <td>20</td> <td>100%</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>INDICE VA(VAC + VAO)</td> <td></td> <td>15</td> <td>75%</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>INDICE DE SVA</td> <td></td> <td>5</td> <td>25%</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>																							FACTORES CRITICOS							TIEMPO DE CICLO	tiempo	Nº ACT.	%													TIEMPO REAL	34		100%													TOTAL ACT	27		79%													INDICE VA(VAC + VAO)		12	100%													INDICE DE SVA		9	75%															3	25%													TOTAL:	tiempo	Nº ACT.	%													TIEMPO DE CICLO	49		100%													TIEMPO REAL	35		71%													TOTAL ACT		20	100%													INDICE VA(VAC + VAO)		15	75%													INDICE DE SVA		5	25%												
								FACTORES CRITICOS																																																																																																																																																																																																																					
TIEMPO DE CICLO	tiempo	Nº ACT.	%																																																																																																																																																																																																																										
TIEMPO REAL	34		100%																																																																																																																																																																																																																										
TOTAL ACT	27		79%																																																																																																																																																																																																																										
INDICE VA(VAC + VAO)		12	100%																																																																																																																																																																																																																										
INDICE DE SVA		9	75%																																																																																																																																																																																																																										
		3	25%																																																																																																																																																																																																																										
TOTAL:	tiempo	Nº ACT.	%																																																																																																																																																																																																																										
TIEMPO DE CICLO	49		100%																																																																																																																																																																																																																										
TIEMPO REAL	35		71%																																																																																																																																																																																																																										
TOTAL ACT		20	100%																																																																																																																																																																																																																										
INDICE VA(VAC + VAO)		15	75%																																																																																																																																																																																																																										
INDICE DE SVA		5	25%																																																																																																																																																																																																																										
Tiempo de ciclo al mes (horas)												84,88333333																																																																																																																																																																																																																	

ANEXO A.6

	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005 INFORMACIÓN DEL PROCESO								CODIGO FORCOF1.4	HOJA No. 1		
									FECHA 05/05/2005			
	PROCESO SUBPROCESO OBJETIVO DEL SUBPROCESO RESPONSABLE ENTRADAS DEL SUBPROCESO	COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS COBRO DE PAGOS A CARTERAS FINANCIERAS Realizar el cobro de la cuota o cuotas de la deuda de los titulares. JEFE OPERATIVO información del sistema, Ticket de cancelación, Recibo domiciliario								DEPARTAMENTO JEFE DEPARTAMENTAL NIVEL SUPERIOR NIVEL INFERIOR SALIDAS DEL SUBPROCESO		COBRANZAS Agente Gerencia de Operaciones y Procesos Cajero tirrilla de cancelación, nota de venta, factura, hoja excel de reportes.

NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD		Tiempo	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES
			□	⇒	◇	▽	○	D	VAC	VAO	MANUAL.	AUTOMAT.	TOTAL/Min		
1	Abrir Caja e iniciar al el sistema	Cajero	1							1		5			
2	Receptar el Ticket de cancelación de parte del titular de deuda	Cajero	1					1		1		1			
3	Revisión de datos en el sistema	Cajero	1				1		1	1		2			
4	Imprimir tirilla de caja	Cajero	1						1			1			
5	Establecer si se llena la Nota de Venta,	Cajero			1				1	1		3			
6	Si es pago normal:														
7	Recibir el dinero	Cajero	1						1			0,5			
8	Retener copia de la tirilla y ticket	Cajero			1				1	1		0,5			
9	Entregar la tirilla sellada al titular de deuda	Cajero	1					1				0,5			
SUBTOTALES			6	0	1	1	0	1	2	6	3	3	13,5		

	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>tiempo</th> <th>Nº ACT.</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TIEMPO DE CICLO</td> <td>13,5</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO REAL</td> <td>12,5</td> <td>93%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ACT</td> <td>9</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>INDICE VA/(VAC + VAO)</td> <td>8</td> <td>89%</td> </tr> <tr> <td>INDICE DE SVA</td> <td>1</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	tiempo	Nº ACT.	%	TIEMPO DE CICLO	13,5	100%	TIEMPO REAL	12,5	93%	TOTAL ACT	9	100%	INDICE VA/(VAC + VAO)	8	89%	INDICE DE SVA	1	11%	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>FACTORES CRITICOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>El titular no tiene suficiente información relacionada a su deuda y nuevos formas de pago</td> </tr> <tr> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	FACTORES CRITICOS	El titular no tiene suficiente información relacionada a su deuda y nuevos formas de pago			
tiempo	Nº ACT.	%																							
TIEMPO DE CICLO	13,5	100%																							
TIEMPO REAL	12,5	93%																							
TOTAL ACT	9	100%																							
INDICE VA/(VAC + VAO)	8	89%																							
INDICE DE SVA	1	11%																							
FACTORES CRITICOS																									
El titular no tiene suficiente información relacionada a su deuda y nuevos formas de pago																									

Tiempo de ciclo al mes (horas)	33,36666667
--------------------------------	-------------

ANEXO A.7

	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005 INFORMACIÓN DEL PROCESO	CODIGO FORCOF1.4
		HOJA No. 2
		FECHA 05/05/2005

PROCESO SUBPROCESO OBJETIVO DEL SUBPROCESO RESPONSABLE ENTRADAS DEL SUBPROCESO	COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS COBRO DE PAGOS A CARTERAS FINANCIERAS Realizar el cobro de la cuota o cuotas de la deuda de los titulares. JEFE OPERATIVO Ticket de cancelación, Recibo domiciliario	DEPARTAMENTO JEFE DEPARTAMENTAL NIVEL SUPERIOR NIVEL INFERIOR SALIDAS DEL SUBPROCESO	COBRANZAS Agente Gerencia de Operaciones y Procesos Cajero tirrilla de cancelación, nota de venta, factura, hoja excel de reportes.
--	---	--	--

NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD		Tiempo TOTAL/Min	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES
			□	⇒	◇	▽	○	D	VAC	VAO	MANUAL.	AUTOMAT.			
	Si es el titular que paga el convenio:														
10	Recepción de Ticket de cancelación	Cajero	1								1		0,5		
11	Revisión de datos en el sistema	Cajero	1					1	1		1		2		
12	Recibir el dinero e imprimir tirilla de caja	Cajero	1						1	1	1	1	2		
13	Llenar la nota de venta con datos de la tirilla	Cajero	1						1	1	1		0,5		
14	Entregar al titular la nota de venta y copia de la tirilla selladas	Cajero	1						1		1		0,5		
15	Retener copia de nota de venta , tirilla y ticket	Cajero			1						1		2		
SUBTOTALES			5	0	0	1	0	1	2	3	5	2	7,5		

	tiempo	Nº ACT.	%
TIEMPO DE CICLO	7,5		100%
TIEMPO REAL	6,5		87%
TOTAL ACT		7	100%
INDICE VA(VAC + VAO)		5	71%
INDICE DE SVA		2	29%

FACTORES CRITICOS

Tiempo de ciclo al mes (horas) **13,93333333**

ANEXO A.8

	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005 INFORMACIÓN DEL PROCESO										CODIGO FORCOF1.4																																																					
											HOJA No. 2																																																					
											FECHA 05/05/2005																																																					
PROCESO SUBPROCESO OBJETIVO DEL SUBPROCESO RESPONSABLE ENTRADAS DEL SUBPROCESO	COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS COBRO DE PAGOS A CARTERAS FINANCIERAS Realizar el cobro de la cuota o cuotas de la deuda de los titulares. JEFE OPERATIVO información del sistema, Ticket de cancelación, Recibo domiciliario										DEPARTAMENTO COBRANZAS Agente Gerencia de Operaciones y Procesos Cajero tirrilla de cancelación, nota de venta, factura, hoja excel de reportes.																																																					
NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						VALOR AGREGADO VAC VAO		TIPO DE ACTIVIDAD MANUAL. AUTOMAT.		Tiempo TOTAL/Min	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES																																																	
	Si es el Ejecutivo Domiciliario que hace el pago:																																																															
16	Recibir el recibo domiciliario, dinero	Cajero	1						1	1		1																																																				
17	Revisar datos en el sistema	Cajero	1				1		1		1	2																																																				
18	Imprimirla tirrilla de caja y llenar factura	Cajero	1					1		1	1	2																																																				
19	Retener copia de factura, tirrilla	Cajero			1					1		1																																																				
20	Actualizar hojas excel de cuadratura de dinero recaudado	Cajero	1						1		1	1																																																				
21	Clasificar y guardar el dinero.	Cajero	1							1		1																																																				
22	Cuadrar caja	Cajero	1						1	1	1	35																																																				
23	Enviar hoja de cuadratura por intranet al Jefe Operativo	Cajero		1					1			1																																																				
24	Revisión de dinero recaudado	Jefe Operativo				1				1	1	16																																																				
25	Envío de hoja de cuadratura revisada por intranet al Agente	Jefe Operativo	1						1		1	1																																																				
26	Archivar documentos	Cajero			1				1	1		1																																																				
SUBTOTALES			7	1	0	2	1	1	1	7	7	6	62																																																			
			<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">tiempo</td><td style="text-align: center;">Nº ACT.</td><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td>TIEMPO DE CICLO</td><td style="text-align: center;">62</td><td style="text-align: center;">100%</td></tr> <tr><td>TIEMPO REAL</td><td style="text-align: center;">61</td><td style="text-align: center;">98%</td></tr> <tr><td>TOTAL ACT</td><td style="text-align: center;">12</td><td style="text-align: center;">100%</td></tr> <tr><td>INDICE VA(VAC + VAO)</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">67%</td></tr> <tr><td>INDICE DE SVA</td><td style="text-align: center;">4</td><td style="text-align: center;">33%</td></tr> </table>				tiempo	Nº ACT.	%	TIEMPO DE CICLO	62	100%	TIEMPO REAL	61	98%	TOTAL ACT	12	100%	INDICE VA(VAC + VAO)	8	67%	INDICE DE SVA	4	33%	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">tiempo</td><td style="text-align: center;">Nº ACT.</td><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td>TOTAL: TIEMPO DE CICLO</td><td style="text-align: center;">83</td><td style="text-align: center;">100%</td></tr> <tr><td>TIEMPO REAL</td><td style="text-align: center;">80</td><td style="text-align: center;">96%</td></tr> <tr><td>TOTAL ACT</td><td style="text-align: center;">28</td><td style="text-align: center;">100%</td></tr> <tr><td>INDICE VA(VAC + VAO)</td><td style="text-align: center;">21</td><td style="text-align: center;">75%</td></tr> <tr><td>INDICE DE SVA</td><td style="text-align: center;">7</td><td style="text-align: center;">25%</td></tr> </table>				tiempo	Nº ACT.	%	TOTAL: TIEMPO DE CICLO	83	100%	TIEMPO REAL	80	96%	TOTAL ACT	28	100%	INDICE VA(VAC + VAO)	21	75%	INDICE DE SVA	7	25%	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">FACTORES CRITICOS</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">Hay demoras en las transacciones por revisiones</td></tr> <tr><td colspan="2"> </td></tr> </table>				FACTORES CRITICOS		Hay demoras en las transacciones por revisiones											
tiempo	Nº ACT.	%																																																														
TIEMPO DE CICLO	62	100%																																																														
TIEMPO REAL	61	98%																																																														
TOTAL ACT	12	100%																																																														
INDICE VA(VAC + VAO)	8	67%																																																														
INDICE DE SVA	4	33%																																																														
tiempo	Nº ACT.	%																																																														
TOTAL: TIEMPO DE CICLO	83	100%																																																														
TIEMPO REAL	80	96%																																																														
TOTAL ACT	28	100%																																																														
INDICE VA(VAC + VAO)	21	75%																																																														
INDICE DE SVA	7	25%																																																														
FACTORES CRITICOS																																																																
Hay demoras en las transacciones por revisiones																																																																
										Tiempo de ciclo al mes (horas) 93,86666667																																																						

ANEXO A.9

		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005 INFORMACIÓN DEL PROCESO						CODIGO FORCOF1.5		HOJA No. 1		FECHA 05/05/2005				
PROCESO SUBPROCESO OBJETIVO DEL SUBPROCESO RESPONSABLE ENTRADAS DEL SUBPROCESO		COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS REVISAR RESULTADOS DE LA COBRANZA OPERATIVA Revisar el trabajo de los las personas operativas a través de la revisión de las metas a cumplir bajo la planificación establecida en el mes. AGENTE hojas electronicas de control, mail de reportes, hoja de cuadratura, planificación para la gestión de carteras financieras						DEPARTAMENTO JEFE DEPARTAMENTAL NIVEL SUPERIOR NIVEL INFERIOR SALIDAS DEL SUBPROCESO		COBRANZAS Agente Gerencia de Operaciones y Procesos Jefaturas Reportes, informes elaborados, dotación determinada, listado de certificados elaborados, acciones correctivas transmitidas						
NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD		Tiempo TOTAL/Min	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES	
			□	⇒	◇	▽	○	D	VAC	VAO	MANUAL.	AUTOMAT.				
1	Enviar recuperación de cobros al Jefe Operativo	Supervisor Dom		1						1			1			
2	Verificar trabajos echos por operativos	Jefe Operativo					1					1	15			
3	Consolidar recuperación de cobros, la gestión realizada por el personal operativo	Jefe Operativo	1							1	1	1	5	Consolidado		
4	Enviar cosolidados al Agente	Jefe Operativo		1								1	1			
5	Revisar que todo este procesado en cobros	Agente				1						1	5			
6	Revisar cuanto se cobro por Ejecutivo, por historial	Agente				1				1		1	15			
7	Pedir mas información sobre el historial H2 a Call Center	Agente							1		1		480			
8	Ordenar la actualización de la base de datos con la nueva información de las Fichas Domiciliarias sobre los titulares de deuda	Agente	1				1			1			2		Se actualiza los informacion en el sistema Reventel	
9	Revisar si hay cancelación total de deuda y elaborar el certificado de cancelación	Agente	1								1		10	Certificado de cancelación		
10	Entregar el certificado de cancelación al titular o al Jefe operativo	Agente	1					1		1	1		10			
11	Elaborar, enviar listado de incobrables, inubicables al Ejecutivo de Cartera (área de Negocios)	Agente		1						1	1		1			
12	Determinar, enviar la dotación al Ejecutivo de Cartera (área de Negocios)	Agente		1							1		2			
13	Elabora, enviar reportes y/o informes de resultados al Gerente de Operaciones	Agente		1						1	1		30		Repotes diarios e informes mensuales de resultados	
14	Receptar y poner en practica medidas correctivaspor parte del Gerente de Operaciones, si las ubiera	Agente	1				1			1			1920			
SUBTOTALES			5	5	0	0	3	3	1	9	7	12	2497			

	<table border="1"> <tr> <th>tiempo</th> <th>Nº ACT.</th> <th>%</th> </tr> <tr> <td>2497</td> <td></td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>576</td> <td></td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>16</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>10</td> <td>62,50%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>6</td> <td>37,50%</td> </tr> </table>	tiempo	Nº ACT.	%	2497		100%	576		23%		16	100%		10	62,50%		6	37,50%	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">FACTORES CRITICOS</th> </tr> <tr> <td colspan="2">Comunicación no efectiva entre lo que realizan los Ejecutivos de Call Center y Ejecutivos Domiciliarios: Existe molestias en los titulares de deuda por que tiene dos versiones para cancelar su o sus cuotas, una por parte del area de Call Center y otra por los Ejecutivos Domiciliarios.</td> </tr> </table>	FACTORES CRITICOS		Comunicación no efectiva entre lo que realizan los Ejecutivos de Call Center y Ejecutivos Domiciliarios: Existe molestias en los titulares de deuda por que tiene dos versiones para cancelar su o sus cuotas, una por parte del area de Call Center y otra por los Ejecutivos Domiciliarios.	
tiempo	Nº ACT.	%																						
2497		100%																						
576		23%																						
	16	100%																						
	10	62,50%																						
	6	37,50%																						
FACTORES CRITICOS																								
Comunicación no efectiva entre lo que realizan los Ejecutivos de Call Center y Ejecutivos Domiciliarios: Existe molestias en los titulares de deuda por que tiene dos versiones para cancelar su o sus cuotas, una por parte del area de Call Center y otra por los Ejecutivos Domiciliarios.																								

Nota: las tres ultimas actividades o subprocesos de nivel 1 son realizadas una vez al mes	<table border="1"> <tr> <td>Tiempo de ciclo al mes (horas)</td> <td style="text-align: right;">73.967</td> </tr> </table>	Tiempo de ciclo al mes (horas)	73.967
Tiempo de ciclo al mes (horas)	73.967		

ANEXOS B

ANEXO B.1

	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005 INFORMACIÓN DEL PROCESO										CODIGO CONT03	HOJA No. 1																														
											FECHA																															
PROCESO SUBPROCESO OBJETIVO DEL SUBPROCESO RESPONSABLE ENTRADAS DEL SUBPROCESO	COBRANZA OPERATIVA DE CARTERA FINANCIERA VERIFICACION DE DATOS INCOMPLETOS DE TITULARES Revisar los datos de los titulares de deuda y entregarlos a las areas de cobranza domiciliaria para su trabajo. SUPERVISOR DE CALL CENTER planificación de actividades, información digital a verificar										DEPARTAMENTO JEFE DEPARTAMENTAL NIVEL SUPERIOR NIVEL INFERIOR SALIDAS DEL SUBPROCESO		CALL CENTER Jefe de Call Center Gerencia de Operaciones y Procesos Cobranza telefónica Información digital verificada(H2), reportes																													
NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD		Tiempo	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES																											
			□	⇒	◇	▽	○	D	VAC	VAO	MANUAL.	AUTOMAT.	TOTAL/Min																													
1	Receptar la planificación ,archivo digital y Coordinar actividades con el Jefe de CC	Supervisor CC	1						1	1	1	35	planificación																													
2	Distribución de trabajo dadas al monitor	Supervisor CC	1						1		1	5																														
3	Verificación de datos: a) Ingresa en el sistema	Ejecutivo T	1								1	2																														
4	b) Llamar para verificar la información dada, dar información del servicio 1800 para consultas.	Ejecutivo T	1					1		1		5		el tiempo es controlado por un contador digital																												
5	c) Digitar nuevos datos del cliente y observaciones en el sistema	Ejecutivo T	1						1		1	2																														
6	d) Actualizar datos y observaciones en el sistema	Ejecutivo T	1						1		1	1																														
7	Consolidación y aplicación de correctivos del trabajo si lo hubiere	Supervisor CC					1		1		1	5																														
8	Envío de reporte de resultados de Verificación al jefe de Call	Supervisor CC	1						1		1	5	información digital																													
9	Recopilar de datos de indicadores y enviar vía intranet al jefe de Call Center	Supervisor CC	1						1	1	1	10																														
SUBTOTALES			8	0	0	0	1	0	1	7	3	8	70																													
			<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>TIEMPO DE CICLO</td> <td style="text-align: center;">70</td> <td>Nº ACT.</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td>%</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO REAL</td> <td style="text-align: center;">68</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">97%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ACT</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">8</td> <td></td> <td style="text-align: center;">88,9%</td> </tr> <tr> <td>INDICE VA(VAC + VAO)</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td></td> <td style="text-align: center;">11,1%</td> </tr> </table>			TIEMPO DE CICLO	70	Nº ACT.	9	%	100%	TIEMPO REAL	68				97%	TOTAL ACT			8		88,9%	INDICE VA(VAC + VAO)			1		11,1%	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">FACTORES CRITICOS</th> </tr> <tr><td> </td></tr> </table>			FACTORES CRITICOS									
TIEMPO DE CICLO	70	Nº ACT.	9	%	100%																																					
TIEMPO REAL	68				97%																																					
TOTAL ACT			8		88,9%																																					
INDICE VA(VAC + VAO)			1		11,1%																																					
FACTORES CRITICOS																																										
Tiempo de ciclo al mes (horas) 41,73333333																																										

ANEXO B.2

	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005 INFORMACIÓN DEL PROCESO										CODIGO FORCOF1.2	HOJA No. 1																															
											FECHA																																
PROCESO SUBPROCESO OBJETIVO DEL SUBPROCESO RESPONSABLE ENTRADAS DEL SUBPROCESO	COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS GESTION DOMICILIARIA Recaudar el dinero adeudado por los titulares de deuda a los Cedentes mediante la visita personal de colaboradores de Recaudadora a través de la información dada en la planificación e información validada por la area del Contact Center, y entregar información que ayude a conseguir un pago puntual. SUPERVISOR DE COBRANZA DOMICILIARIA planificación, archivo digital de datos H2										DEPARTAMENTO COBRANZAS Agente Gerencia de Operaciones y Procesos Cobranza domiciliaria ficha domiciliaria actualizada, dinero cobrado, información comunicada, informe de resultados																																
NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO					VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD		Tiempo	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES																													
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VAC	VAO	MANUAL	AUTOMAT.	TOTAL/Min																														
1	Recepción de H2 y mail de entrega via red interna.	Agente / J. O	1						1		1		5																														
2	Detonación de fichas de Cobranza Domiciliaria	Supervisor Dom.	1							1		1	15	fichas domiciliarias																													
3	Zonificación y de las fichas de Cobranza Domiciliaria.	Ejecutivo Dom	1							1	1		20																														
4	Rutéo de fichas y Sectorización al personal	Ejecutivo Dom	1							1	1	1	20	hojas de ruta																													
5	Entregar a los Ejecutivos Dom. los documentos para Cobranza Domiciliaria:	Supervisor Dom.	1								1		20																														
6	Ir a las direcciones emitidas según su hoja de ruta	Ejecutivo Dom	1								1		20																														
7	a) Informar al deudor de las formas mas convenientes de pago	Ejecutivo Dom							1		1		5	hoja informativa de formas de pago																													
8	b) Concretar el pago total ó de una cuota	Ejecutivo Dom	1						1		1		15	recibo domiciliario																													
9	c) Obtener compromiso de pago total	Ejecutivo Dom	1							1	1		1																														
10	d) Actualizar: direcciones, teléfonos y	Ejecutivo Dom	1							1	1		3																														
11	e) Registrar en la ficha observaciones.	Ejecutivo Dom	1							1	1		2																														
					1								1																														
SUBTOTALES			8	2	1	0	0	1	3	6	9	4	127																														
			<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:30%;"></td> <td style="width:20%; text-align: center;">tiempo</td> <td style="width:20%; text-align: center;">Nº ACT.</td> <td style="width:30%; text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO DE CICLO</td> <td style="text-align: center;">127</td> <td></td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO REAL</td> <td style="text-align: center;">107</td> <td></td> <td style="text-align: center;">84%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ACT</td> <td></td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>INDICE VA(VAC + VAO)</td> <td></td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">75%</td> </tr> <tr> <td>INDICE DE SVA</td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">25%</td> </tr> </table>				tiempo	Nº ACT.	%	TIEMPO DE CICLO	127		100%	TIEMPO REAL	107		84%	TOTAL ACT		12	100%	INDICE VA(VAC + VAO)		9	75%	INDICE DE SVA		3	25%	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">FACTORES CRITICOS</td> </tr> <tr><td> </td></tr> </table>			FACTORES CRITICOS										
	tiempo	Nº ACT.	%																																								
TIEMPO DE CICLO	127		100%																																								
TIEMPO REAL	107		84%																																								
TOTAL ACT		12	100%																																								
INDICE VA(VAC + VAO)		9	75%																																								
INDICE DE SVA		3	25%																																								
FACTORES CRITICOS																																											
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:30%;">Tiempo de ciclo al mes (horas)</td> <td style="width:70%; text-align: center;">92,03333333</td> </tr> </table>			Tiempo de ciclo al mes (horas)	92,03333333																																							
Tiempo de ciclo al mes (horas)	92,03333333																																										

ANEXO B.3



LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005
INFORMACIÓN DEL PROCESO

CODIGO	OPER10
HOJA No.	2
FECHA	

PROCESO
SUBPROCESO
OBJETIVO DEL SUBPROCESO

COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS GESTION DOMICILIARIA
Recaudar el dinero adeudado por los titulares de deuda a los Cedentes mediante la visita personal de colaboradores de Recaudadora a traves de la información dada en la planificación e información validada por la area del Contact Center, y entregar información que ayude a conseguir un pago puntual.
SUPERVISOR DE COBRANZA DOMICILIARIA planificación, archivo digital de datos H2

RESPONSABLE
ENTRADAS DEL
SUBPROCESO

DEPARTAMENTO

COBRANZAS
Agente Gerencia de Operaciones y Procesos
Cobranza domiciliaria ficha domiciliaria actualizada, dinero cobrado, información comunicada, informe de resultados

JEFE DEPARTAMENTAL
NIVEL SUPERIOR

NIVEL INFERIOR
SALIDAS DEL SUBPROCESO

NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD		Tiempo TOTAL/Min	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES
			□	⇒	◇	▽	○	D	VAC	VAO	MANUAL.	AUTOMAT.			
12	Si no existe contacto con el deudor:	Ejecutivo Dom.			1										
13	a) Obtener de un familiar un compromiso de pago	Ejecutivo Dom.	1							1		1		1	
14	b) Recolectar nuevos datos para ubicar al deudor	Ejecutivo Dom.								1		1		2	
16	c) Dejar citación y plazo a la tercera persona que conoce	Ejecutivo Dom.	1							1		1		1	
17	d) Actualizar: direcciones, teléfonos y observaciones	Ejecutivo Dom.									1		1		
19	Regresar a las oficinas	Ejecutivo Dom.		1										20	
20	Entregar documentos de respaldo de trabajo realizado al Supervisor	Ejecutivo Dom.	1							1		1		3	recibo domiciliario, etc.
21	Realizar la transacción de pago en el Cajero	Ejecutivo Dom.	1				1			1				5	
22	Determinar si se esta llegando a la meta mensual planificada	Supervisor Dom.					1					1	1	10	
23	Enviar información de y resultados al Agente, Jefe Operativo y Coordinar posibles correcciones	Supervisor Dom.	1								1		1	10	
24	Recopilar datos de indicador y enviarlos via intranet en hojas excel al Jefe de Call Center y G.O.	Supervisor Dom.	1								1		1	10	
SUBTOTALES			6	1	1	0	2	1	1	7	7	3		63	

	tiempo	Nº ACT.	%
TIEMPO DE CICLO	63		100%
TIEMPO REAL	43		68%
TOTAL ACT		11	100%
INDICE VA(VAC + VAO)		8	73%
INDICE DE SVA		3	27%
TOTAL:			
	tiempo	Nº ACT.	%
TIEMPO DE CICLO	190		100%
TIEMPO REAL	150		79%
TOTAL ACT		23	100%
INDICE VA(VAC + VAO)		17	74%
INDICE DE SVA		6	26%

FACTORES CRITICOS

Tiempo de ciclo al mes (horas)	124,3
--------------------------------	-------

ANEXO B.4

	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005 INFORMACIÓN DEL PROCESO										CODIGO FORFOC1.3	HOJA No. 1																															
											FECHA																																
	COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS PAGOS Y CONVENIOS																																										
PROCESO SUBPROCESO OBJETIVO DEL SUBPROCESO	Realizar el tramite previo al pago de cuotas y de convenios de la deuda de los titulares, a traves de mecanismos que ayuden a mantener relaciones estables entre las dos partes proporcionando información útil, motivando a un pago puntual										DEPARTAMENTO COBRANZAS																																
RESPONSABLE ENTRADAS DEL SUBPROCESO	JEFE OPERATIVO Cédula de identidad, petición verbal del titular, información del sistema										JEFE DEPARTAMENTAL NIVEL SUPERIOR Gerencia de Operaciones y Procesos NIVEL INFERIOR SALIDAS DEL SUBPROCESO Atención al Cliente ticket de cancelación, hoja de información, hoja excel de control de convenio																																
NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD		Tiempo	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES																												
			□	⇒	◇	▽	○	D	VAC	VAO	MANUAL.	AUTOMAT.	TOTAL/Min																														
1	Recepción de cédula de identidad y pedido verbal	Servicio al Cliente	1						1	1		2																															
2	Digitación y Revisión de datos en el sistema	Servicio al Cliente	1					1		1	1	3		se debe espera que el sistema se actualice																													
3	Determinar si es pago/convenio	Servicio al Cliente			1				1		1	2																															
	Si es pago de alguna cuota:	Servicio al Cliente																																									
4	Entregar información sobre las cuotas a pagar y nuevas ventajas por pagar a tiempo, obligaciones, servicio 1800	Servicio al Cliente	1					1		1	1	3	hoja de información*, pagina web, 1800																														
5	a) Digitar la forma de pago: efectivo o cheque.	Servicio al Cliente	1						1	1	1	1																															
6	b) Llenar el ticket de cancelación	Servicio al Cliente	1					1		1		1																															
7	c) Entregar la cédula y el ticket para su cancelación en caja.	Servicio al Cliente		1					1		1	1																															
SUBTOTALES			5	1	1	0	0	1	3	4	5	5	13																														
			<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:30%;"></td> <td style="width:30%; text-align: center;">tiempo</td> <td style="width:20%; text-align: center;">Nº ACT.</td> <td style="width:20%; text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO DE CICLO</td> <td style="text-align: center;">13</td> <td></td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO REAL</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td></td> <td style="text-align: center;">85%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ACT</td> <td></td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>INDICE VA(VAC + VAO)</td> <td></td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">88%</td> </tr> <tr> <td>INDICE DE SVA</td> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">13%</td> </tr> </table>				tiempo	Nº ACT.	%	TIEMPO DE CICLO	13		100%	TIEMPO REAL	11		85%	TOTAL ACT		8	100%	INDICE VA(VAC + VAO)		7	88%	INDICE DE SVA		1	13%	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">FACTORES CRITICOS</th> </tr> <tr><td> </td></tr> </table>			FACTORES CRITICOS										
	tiempo	Nº ACT.	%																																								
TIEMPO DE CICLO	13		100%																																								
TIEMPO REAL	11		85%																																								
TOTAL ACT		8	100%																																								
INDICE VA(VAC + VAO)		7	88%																																								
INDICE DE SVA		1	13%																																								
FACTORES CRITICOS																																											
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:70%;">Tiempo de ciclo al mes (horas)</td> <td style="width:30%; text-align: center;">48,4</td> </tr> </table>			Tiempo de ciclo al mes (horas)	48,4																																							
Tiempo de ciclo al mes (horas)	48,4																																										

ANEXO B.5

	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005 INFORMACIÓN DEL PROCESO										CODIGO	FORFOC1.3																																																		
											HOJA No.	2																																																		
											FECHA																																																			
PROCESO SUBPROCESO OBJETIVO DEL SUBPROCESO RESPONSABLE ENTRADAS DEL SUBPROCESO	COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS PAGOS Y CONVENIOS Realizar el tramite previo al pago de cuotas y de convenios de la deuda de los titulares, a traves de mecanismos que ayuden a mantener relaciones estables entre las dos partes proporcionando información útil, motivando a un pago puntual JEFE OPERATIVO Cédula de identidad, petición verbal del cliente										DEPARTAMENTO COBRANZAS Agente Gerencia de Operaciones y Procesos Atención al Cliente ticket de cancelación, hoja de información, hoja excel de control de convenio																																																			
										JEFE DEPARTAMENTAL NIVEL SUPERIOR NIVEL INFERIOR SALIDAS DEL SUBPROCESO																																																				
NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD		Tiempo	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES																																															
			<input type="checkbox"/>	VAC	VAO	MANUAL.	AUTOMAT.	TOTAL/Min																																																						
8	Si es convenio:																																																													
9	Actualizar datos y generar el convenio en el sistema	Atención al Cliente	1						1		1			4																																																
10	Entregar el ticket de cancelación	Atención al Cliente-Titular	1						1		1			1																																																
11	Entregar información sobre las cuotas a pagar y nuevas ventajas por pagar a tiempo y demás.	Atención al Cliente	1						1		1			3	hoja de información: beneficios y obligaciones																																															
12	Actualizar hoja de control excel: estado de convenios en el día	Atención al Cliente	1							1		1		2																																																
13	Enviar por e mail interno la hoja excel de control de estado de convenios al Jefe Operativo	Atención al Cliente	1							1			1	1																																																
14	Consolidar las hojas de control de convenios	Jefe Operativo	1									1		2																																																
15	Reportar sobre los convenios realizados en el día al Agente	Jefe Operativo	1							1	1		1	2	Se reportara via intranet.																																															
16	Entregar verbalmente un número para pagos a Ejecutivos Domiciliarios (al final del día)	Atención al Cliente	1							1			1	1																																																
17	Recopilar datos de indicador y enviarlos via intranet en hojas excel al Jefe Operativo.	Atención al Cliente	1								1		1	10																																																
SUBTOTALES			9	0	0	0	0	0	2	6	5	7		26																																																
<table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:20%;"></td> <td style="width:15%;"></td> <td style="width:15%; text-align: center;"> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">tiempo</td><td style="text-align: center;">Nº ACT.</td><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td>TIEMPO DE CICLO</td><td style="text-align: center;">26</td><td style="text-align: center;">100%</td></tr> <tr><td>TIEMPO REAL</td><td style="text-align: center;">23</td><td style="text-align: center;">88%</td></tr> <tr><td>TOTAL ACT</td><td style="text-align: center;">9</td><td style="text-align: center;">100%</td></tr> <tr><td>INDICE VA(VAC + VAO)</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">89%</td></tr> <tr><td>INDICE DE SVA</td><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">11%</td></tr> </table> </td> <td style="width:15%;"></td> <td style="width:15%;"></td> <td style="width:15%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">tiempo</td><td style="text-align: center;">Nº ACT.</td><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td>TIEMPO DE CICLO</td><td style="text-align: center;">39</td><td style="text-align: center;">100%</td></tr> <tr><td>TIEMPO REAL</td><td style="text-align: center;">34</td><td style="text-align: center;">87%</td></tr> <tr><td>TOTAL ACT</td><td style="text-align: center;">17</td><td style="text-align: center;">100%</td></tr> <tr><td>INDICE VA(VAC + VAO)</td><td style="text-align: center;">15</td><td style="text-align: center;">88%</td></tr> <tr><td>INDICE DE SVA</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">12%</td></tr> </table> </td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>																	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">tiempo</td><td style="text-align: center;">Nº ACT.</td><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td>TIEMPO DE CICLO</td><td style="text-align: center;">26</td><td style="text-align: center;">100%</td></tr> <tr><td>TIEMPO REAL</td><td style="text-align: center;">23</td><td style="text-align: center;">88%</td></tr> <tr><td>TOTAL ACT</td><td style="text-align: center;">9</td><td style="text-align: center;">100%</td></tr> <tr><td>INDICE VA(VAC + VAO)</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">89%</td></tr> <tr><td>INDICE DE SVA</td><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">11%</td></tr> </table>	tiempo	Nº ACT.	%	TIEMPO DE CICLO	26	100%	TIEMPO REAL	23	88%	TOTAL ACT	9	100%	INDICE VA(VAC + VAO)	8	89%	INDICE DE SVA	1	11%						<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">tiempo</td><td style="text-align: center;">Nº ACT.</td><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td>TIEMPO DE CICLO</td><td style="text-align: center;">39</td><td style="text-align: center;">100%</td></tr> <tr><td>TIEMPO REAL</td><td style="text-align: center;">34</td><td style="text-align: center;">87%</td></tr> <tr><td>TOTAL ACT</td><td style="text-align: center;">17</td><td style="text-align: center;">100%</td></tr> <tr><td>INDICE VA(VAC + VAO)</td><td style="text-align: center;">15</td><td style="text-align: center;">88%</td></tr> <tr><td>INDICE DE SVA</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">12%</td></tr> </table>	tiempo	Nº ACT.	%	TIEMPO DE CICLO	39	100%	TIEMPO REAL	34	87%	TOTAL ACT	17	100%	INDICE VA(VAC + VAO)	15	88%	INDICE DE SVA	2	12%			
		<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">tiempo</td><td style="text-align: center;">Nº ACT.</td><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td>TIEMPO DE CICLO</td><td style="text-align: center;">26</td><td style="text-align: center;">100%</td></tr> <tr><td>TIEMPO REAL</td><td style="text-align: center;">23</td><td style="text-align: center;">88%</td></tr> <tr><td>TOTAL ACT</td><td style="text-align: center;">9</td><td style="text-align: center;">100%</td></tr> <tr><td>INDICE VA(VAC + VAO)</td><td style="text-align: center;">8</td><td style="text-align: center;">89%</td></tr> <tr><td>INDICE DE SVA</td><td style="text-align: center;">1</td><td style="text-align: center;">11%</td></tr> </table>	tiempo	Nº ACT.	%	TIEMPO DE CICLO	26	100%	TIEMPO REAL	23	88%	TOTAL ACT	9	100%	INDICE VA(VAC + VAO)	8	89%	INDICE DE SVA	1	11%																																										
tiempo	Nº ACT.	%																																																												
TIEMPO DE CICLO	26	100%																																																												
TIEMPO REAL	23	88%																																																												
TOTAL ACT	9	100%																																																												
INDICE VA(VAC + VAO)	8	89%																																																												
INDICE DE SVA	1	11%																																																												
		<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">tiempo</td><td style="text-align: center;">Nº ACT.</td><td style="text-align: center;">%</td></tr> <tr><td>TIEMPO DE CICLO</td><td style="text-align: center;">39</td><td style="text-align: center;">100%</td></tr> <tr><td>TIEMPO REAL</td><td style="text-align: center;">34</td><td style="text-align: center;">87%</td></tr> <tr><td>TOTAL ACT</td><td style="text-align: center;">17</td><td style="text-align: center;">100%</td></tr> <tr><td>INDICE VA(VAC + VAO)</td><td style="text-align: center;">15</td><td style="text-align: center;">88%</td></tr> <tr><td>INDICE DE SVA</td><td style="text-align: center;">2</td><td style="text-align: center;">12%</td></tr> </table>	tiempo	Nº ACT.	%	TIEMPO DE CICLO	39	100%	TIEMPO REAL	34	87%	TOTAL ACT	17	100%	INDICE VA(VAC + VAO)	15	88%	INDICE DE SVA	2	12%																																										
tiempo	Nº ACT.	%																																																												
TIEMPO DE CICLO	39	100%																																																												
TIEMPO REAL	34	87%																																																												
TOTAL ACT	17	100%																																																												
INDICE VA(VAC + VAO)	15	88%																																																												
INDICE DE SVA	2	12%																																																												
<table style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:60%;"></td> <td style="width:40%; text-align: center;"> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">FACTORES CRITICOS</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table> </td> </tr> </table>																<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">FACTORES CRITICOS</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	FACTORES CRITICOS																																													
	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">FACTORES CRITICOS</td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	FACTORES CRITICOS																																																												
FACTORES CRITICOS																																																														
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:60%;">Tiempo de ciclo al mes (horas)</td> <td style="width:40%; text-align: center;">73.5666667</td> </tr> </table>															Tiempo de ciclo al mes (horas)	73.5666667																																														
Tiempo de ciclo al mes (horas)	73.5666667																																																													

ANEXO B.6

	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005 INFORMACIÓN DEL PROCESO										CODIGO FORCOF1.4	HOJA No. 1																															
											FECHA																																
PROCESO SUBPROCESO OBJETIVO DEL SUBPROCESO RESPONSABLE ENTRADAS DEL SUBPROCESO	COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS RECEPCIÓN DE DE PAGOS A CARTERA FINANCIERA Recibir el pago de la cuota o cuotas de la deuda de los titulares. JEFE OPERATIVO información digital actualizada, Ticket de cancelación, Recibo domiciliario										DEPARTAMENTO COBRANZAS Agente Gerencia de Operaciones y Procesos Cajero tirrilla de cancelación, nota de venta, factura, hoja excel de reportes, dinero recaudado																																
NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD		Tiempo	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES																												
			□	⇒	◇	▽	○	D	VAC	VAO	MANUAL.	AUTOMAT.	TOTAL/Min																														
1	Abrir Caja e iniciar al el sistema	Cajero	1							1	1		5																														
	Recibir el Ticket de cancelación de parte del titular de deuda	Cajero	1							1	1		1																														
2	Revisar datos en el sistema	Cajero	1					1		1	1	1	2																														
	Si es pago por el Titular:																																										
3	Establecer mediante el sistema si se llena la Nota de Venta en caso de honorarios	Cajero			1					1		1	2																														
4	Imprimir la tirrilla de cancelación	Cajero	1							1			1																														
6	Recibir el dinero	Cajero	1							1			0,5																														
7	Retener copia de la tirrilla y ticket y para el caso de honorarios ademas copia de la nota de venta.	Cajero				1				1		1	1		Honorarios:costos por gestión de cobro																												
8	Entregaral titular de deuda la tirrilla sellada y en su caso junto con la nota de venta	Cajero	1						1				0,5																														
SUBTOTALES			6	0	1	1	0	1	1	7	3	3	13																														
			<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:30%;"></td> <td style="width:20%; text-align: center;">tiempo</td> <td style="width:20%; text-align: center;">Nº ACT.</td> <td style="width:30%; text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO DE CICLO</td> <td style="text-align: center;">13</td> <td></td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO REAL</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td></td> <td style="text-align: center;">92%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ACT</td> <td></td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>INDICE VA(VAC + VAO)</td> <td></td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">89%</td> </tr> <tr> <td>INDICE DE SVA</td> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">11%</td> </tr> </table>				tiempo	Nº ACT.	%	TIEMPO DE CICLO	13		100%	TIEMPO REAL	12		92%	TOTAL ACT		9	100%	INDICE VA(VAC + VAO)		8	89%	INDICE DE SVA		1	11%	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">FACTORES CRITICOS</td> </tr> <tr><td> </td></tr> </table>			FACTORES CRITICOS										
	tiempo	Nº ACT.	%																																								
TIEMPO DE CICLO	13		100%																																								
TIEMPO REAL	12		92%																																								
TOTAL ACT		9	100%																																								
INDICE VA(VAC + VAO)		8	89%																																								
INDICE DE SVA		1	11%																																								
FACTORES CRITICOS																																											
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:70%;">Tiempo de ciclo al mes (horas)</td> <td style="width:30%; text-align: center;">34,83333333</td> </tr> </table>			Tiempo de ciclo al mes (horas)	34,83333333																																							
Tiempo de ciclo al mes (horas)	34,83333333																																										

ANEXO B.7

	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005 INFORMACIÓN DEL PROCESO	CODIGO	FORCOP1.4																																																																																																																																																																																																																																																																																															
		HOJA No.	2																																																																																																																																																																																																																																																																																															
		FECHA																																																																																																																																																																																																																																																																																																
PROCESO SUBPROCESO OBJETIVO DEL SUBPROCESO RESPONSABLE ENTRADAS DEL SUBPROCESO	COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS RECEPCION DE PAGOS A CARTERA FINANCIERA Recibir el pago de la cuota o cuotas de la deuda de los titulares. JEFE OPERATIVO información digital actualizada, Ticket de cancelación, Recibo domiciliario	DEPARTAMENTO JEFE DEPARTAMENTAL NIVEL SUPERIOR NIVEL INFERIOR SALIDAS DEL SUBPROCESO	COBRANZAS Agente Gerencia de Operaciones y Procesos Cajero tirrilla de cancelación, nota de venta, factura, hoja excel de reportes, dinero recaudado																																																																																																																																																																																																																																																																																															
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">NO.</th> <th rowspan="2">SUBPROCESOS/ACTIVIDADES</th> <th rowspan="2">RESPONSABLES</th> <th colspan="6">DIAGRAMA DE FLUJO</th> <th colspan="2">VALOR AGREGADO</th> <th colspan="2">TIPO DE ACTIVIDAD</th> <th>TIEMPO</th> <th rowspan="2">DOCUMENTOS</th> <th rowspan="2">OBSERVACIONES</th> </tr> <tr> <th>□</th> <th>⇒</th> <th>◇</th> <th>▽</th> <th>○</th> <th>D</th> <th>VAC</th> <th>VAO</th> <th>MANUAL.</th> <th>AUTOMAT.</th> <th>TOTAL/Min</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>Si es el Ejecutivo Domiciliario que hace el pago:</td> <td></td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Recibir el recibo domiciliario, dinero y el número dado en atención al cliente</td> <td>Cajero</td> <td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td>1</td><td></td><td>1</td><td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Ingresar el número en el sistema</td> <td>Cajero</td> <td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td>1</td><td></td><td>0,5</td><td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Imprimir la tirrilla de caja y llenar factura</td> <td>Cajero</td> <td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td>1</td><td></td><td>1</td><td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Retener copia de factura, tirrilla</td> <td>Cajero</td> <td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td>0,5</td><td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Entregar originales al Ejecutivo Domiciliario</td> <td>Cajero</td> <td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td>1</td><td></td><td></td><td>0,5</td><td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Pasos finales:</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Actualizar hojas excel de cuadratura de dinero recaudado</td> <td>Cajero</td> <td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td>1</td><td></td><td>1</td><td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Clasificar y guardar el dinero.</td> <td>Cajero</td> <td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td>1</td><td></td><td>1</td><td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Cuadrar caja</td> <td>Cajero</td> <td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td>1</td><td></td><td>35</td><td></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Enviar hoja de cuadratura por intranet al Jefe Operativo.</td> <td>Cajero</td> <td></td><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Archivo de documentos</td> <td>Cajero</td> <td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td>1</td><td></td><td>1</td><td></td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Revisar totales de la hoja de cuadratura y enviar al Agente via intranet.</td> <td>Jefe Operativo</td> <td></td><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td>10</td><td></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">SUBTOTALES</td> <td>7</td><td>2</td><td>0</td><td>2</td><td>1</td><td>0</td><td>1</td><td>7</td><td>6</td><td>5</td><td>52,5</td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>	NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD		TIEMPO	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES	□	⇒	◇	▽	○	D	VAC	VAO	MANUAL.	AUTOMAT.	TOTAL/Min		Si es el Ejecutivo Domiciliario que hace el pago:															1	Recibir el recibo domiciliario, dinero y el número dado en atención al cliente	Cajero	1							1		1		1		2	Ingresar el número en el sistema	Cajero	1							1		1		0,5		3	Imprimir la tirrilla de caja y llenar factura	Cajero	1							1		1		1		4	Retener copia de factura, tirrilla	Cajero				1						1		0,5		5	Entregar originales al Ejecutivo Domiciliario	Cajero	1						1		1			0,5		Pasos finales:																6	Actualizar hojas excel de cuadratura de dinero recaudado	Cajero	1							1		1		1		7	Clasificar y guardar el dinero.	Cajero	1							1		1		1		8	Cuadrar caja	Cajero	1							1		1		35		9	Enviar hoja de cuadratura por intranet al Jefe Operativo.	Cajero		1						1				1		11	Archivo de documentos	Cajero				1				1		1		1		10	Revisar totales de la hoja de cuadratura y enviar al Agente via intranet.	Jefe Operativo		1								1		10		SUBTOTALES			7	2	0	2	1	0	1	7	6	5	52,5			<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>tiempo</th> <th>Nº ACT.</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TIEMPO DE CICLO</td> <td>52,5</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO REAL</td> <td>51,5</td> <td>98%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ACT</td> <td>12</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>INDICE VA(VAC + VAO)</td> <td>8</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>INDICE DE SVA</td> <td>4</td> <td>33%</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>tiempo</th> <th>Nº ACT.</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TOTAL: TIEMPO DE CICLO</td> <td>65,5</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO REAL</td> <td>63,5</td> <td>97%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL ACT</td> <td>21</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>INDICE VA(VAC + VAO)</td> <td>16</td> <td>76%</td> </tr> <tr> <td>INDICE DE SVA</td> <td>5</td> <td>24%</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%; text-align: center;">Tiempo de ciclo al mes (horas)</td> <td style="text-align: center;">80,6666667</td> </tr> </table>	tiempo	Nº ACT.	%	TIEMPO DE CICLO	52,5	100%	TIEMPO REAL	51,5	98%	TOTAL ACT	12	100%	INDICE VA(VAC + VAO)	8	67%	INDICE DE SVA	4	33%	tiempo	Nº ACT.	%	TOTAL: TIEMPO DE CICLO	65,5	100%	TIEMPO REAL	63,5	97%	TOTAL ACT	21	100%	INDICE VA(VAC + VAO)	16	76%	INDICE DE SVA	5	24%	Tiempo de ciclo al mes (horas)	80,6666667
NO.				SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO						VALOR AGREGADO		TIPO DE ACTIVIDAD			TIEMPO	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES																																																																																																																																																																																																																																																																															
	□	⇒	◇			▽	○	D	VAC	VAO	MANUAL.	AUTOMAT.	TOTAL/Min																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	Si es el Ejecutivo Domiciliario que hace el pago:																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
1	Recibir el recibo domiciliario, dinero y el número dado en atención al cliente	Cajero	1							1		1		1																																																																																																																																																																																																																																																																																				
2	Ingresar el número en el sistema	Cajero	1							1		1		0,5																																																																																																																																																																																																																																																																																				
3	Imprimir la tirrilla de caja y llenar factura	Cajero	1							1		1		1																																																																																																																																																																																																																																																																																				
4	Retener copia de factura, tirrilla	Cajero				1						1		0,5																																																																																																																																																																																																																																																																																				
5	Entregar originales al Ejecutivo Domiciliario	Cajero	1						1		1			0,5																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Pasos finales:																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
6	Actualizar hojas excel de cuadratura de dinero recaudado	Cajero	1							1		1		1																																																																																																																																																																																																																																																																																				
7	Clasificar y guardar el dinero.	Cajero	1							1		1		1																																																																																																																																																																																																																																																																																				
8	Cuadrar caja	Cajero	1							1		1		35																																																																																																																																																																																																																																																																																				
9	Enviar hoja de cuadratura por intranet al Jefe Operativo.	Cajero		1						1				1																																																																																																																																																																																																																																																																																				
11	Archivo de documentos	Cajero				1				1		1		1																																																																																																																																																																																																																																																																																				
10	Revisar totales de la hoja de cuadratura y enviar al Agente via intranet.	Jefe Operativo		1								1		10																																																																																																																																																																																																																																																																																				
SUBTOTALES			7	2	0	2	1	0	1	7	6	5	52,5																																																																																																																																																																																																																																																																																					
tiempo	Nº ACT.	%																																																																																																																																																																																																																																																																																																
TIEMPO DE CICLO	52,5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																																																
TIEMPO REAL	51,5	98%																																																																																																																																																																																																																																																																																																
TOTAL ACT	12	100%																																																																																																																																																																																																																																																																																																
INDICE VA(VAC + VAO)	8	67%																																																																																																																																																																																																																																																																																																
INDICE DE SVA	4	33%																																																																																																																																																																																																																																																																																																
tiempo	Nº ACT.	%																																																																																																																																																																																																																																																																																																
TOTAL: TIEMPO DE CICLO	65,5	100%																																																																																																																																																																																																																																																																																																
TIEMPO REAL	63,5	97%																																																																																																																																																																																																																																																																																																
TOTAL ACT	21	100%																																																																																																																																																																																																																																																																																																
INDICE VA(VAC + VAO)	16	76%																																																																																																																																																																																																																																																																																																
INDICE DE SVA	5	24%																																																																																																																																																																																																																																																																																																
Tiempo de ciclo al mes (horas)	80,6666667																																																																																																																																																																																																																																																																																																	

ANEXO B.8

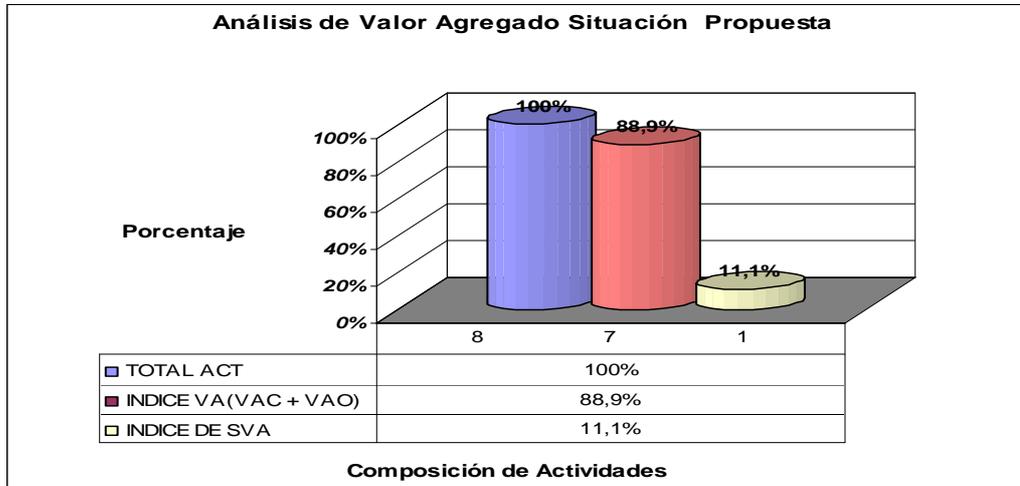
	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS - 2005 INFORMACIÓN DEL PROCESO										CODIGO FORCOF1.5				
											HOJA No. 1				
											FECHA				
PROCESO SUBPROCESO OBJETIVO DEL SUBPROCESO RESPONSABLE ENTRADAS DEL SUBPROCESO	COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS REVISAR RESULTADOS DE LA COBRANZA OPERATIVA Revisar la ejecución de procesos a través de la revisión de las metas a cumplir bajo la planificación establecida en el mes y de indicadores de gestión. AGENTE hojas electronicas de control, mail de reportes, hoja de cuadratura, manual de la cartera										DEPARTAMENTO Jefe Departamental Nivel Superior Nivel Inferior Salidas del Subproceso	COBRANZAS Agente Gerencia de Operaciones y Procesos Jefaturas Reportes, informes elaborados, dotación determinada, listado de certificados elaborados, acciones correctivas transmitidas			
NO.	SUBPROCESOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLES	DIAGRAMA DE FLUJO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						VALOR AGREGADO VAC VAO		TIPO DE ACTIVIDAD MANUAL AUTOMAT.		Tiempo TOTAL/Min	DOCUMENTOS	OBSERVACIONES
1	Enviar recuperación de cobros al Jefe Operativo	Supervisor		1						1	1	1	1	Fichas domiciliarias actualizadas	Son hojas impresas con codificación
2	Verificar trabajos mediante indicadores que le corresponde según procedimiento	Jefe Operativo					1				1	1	1		
3	Consolidar recuperación de cobros, la gestión realizada por el personal operativo	Jefe Operativo	1								1	1	1		
4	Enviar cosolidados al Agente	Jefe Operativo		1								1	1		
5	Revisar que todo este procesado en cobros	Agente					1					1	1	Consolidado	
6	Revisar cuanto se cobro por Ejecutivo, por historial	Agente					1					1	1		
7	Ordenar la actualización de la base de datos con la nueva informacion de las Fichas Domiciliarias sobre los titulares de deuda	Agente	1						1		1	1			
8	Revisar si hay cancelación total de deuda y elaborar el certificado de cancelación	Agente	1								1		1		
9	Entregar el certificado de cancelación al Jefe operativo para que entrega al titular	Agente	1								1	1			Se actualiza los informacion en el sistema Reventel
10	Elaborar, enviar listado de incobrables, inubicables al Ejecutivo de Cartera (área de Negocios)	Agente	1	1							1	1	1	Certificado de cancelación	
11	Determinar, enviar la dotación al Ejecutivo de Cartera (área de Negocios)	Agente	1	1							1		1		
12	Evaluar indicadores que le corresponden según procedimientos y determinar correctivos si fuere el caso	Agente	1								1	1	1		
13	Recopilar datos de indicador y enviarlos via intranet en hojas excel al Gerente de Operaciones.	Agente	1								1	1	1		
14	Elabora, enviar informes de resultados y en su caso reportes de alerata de indicadores al Gerente de Operaciones	Agente		1								1	1		Repotes diarios e informes mensuales de resultados
15	Receptar y poner en practica medidas correctivaspor parte del Gerente de Operaciones, si las ubiera	Agente	1								1	1			
16	Coordinar con el Jefe de Call Center , y definir la gestión de cobranza	Agente	1								1	1	1		
SUBTOTALES			10	5	0	0	3	2	0	15	12	13	2162		
			tiempo 2162		Nº ACT. 20		% 100%								
			TIEMPO REAL 706		20		33%								
			TOTAL ACT 15		15		100%								
			INDICE VA(VAC + VAO) 5		5		75%								
			INDICE DE SVA		5		25%								
			tiempo 51.217						FACTORES CRITICOS						
			TIEMPO DE CICLO 2162												
			TIEMPO REAL 706												
			TOTAL ACT 15												
			INDICE VA(VAC + VAO) 5												
			INDICE DE SVA												
			tiempo 51.217												

ANEXOS C

ANEXO C.1

GRAFICA DEL SUBPROCESO PROPUESTO COF.1.1

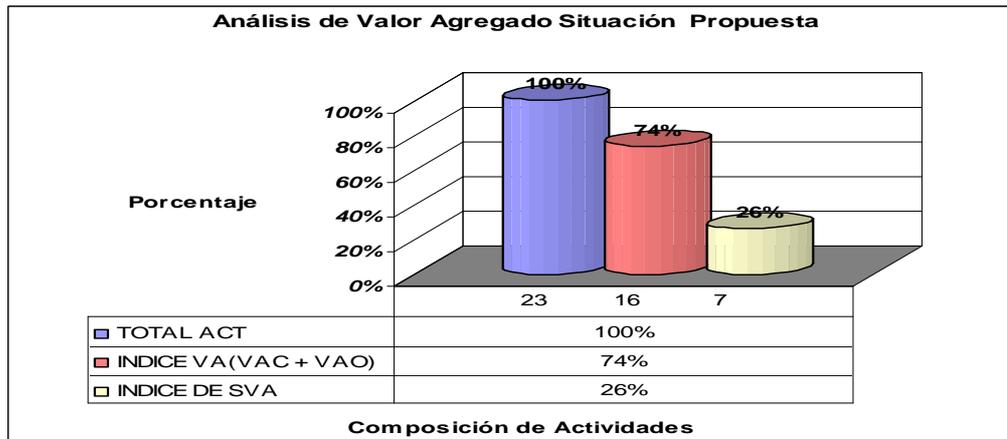
VERIFICACIÓN DE DATOS INCOMPLETOS DE TITULARES



ANEXO C.2

GRAFICA DEL SUBPROCESO PROPUESTO COF.1.2

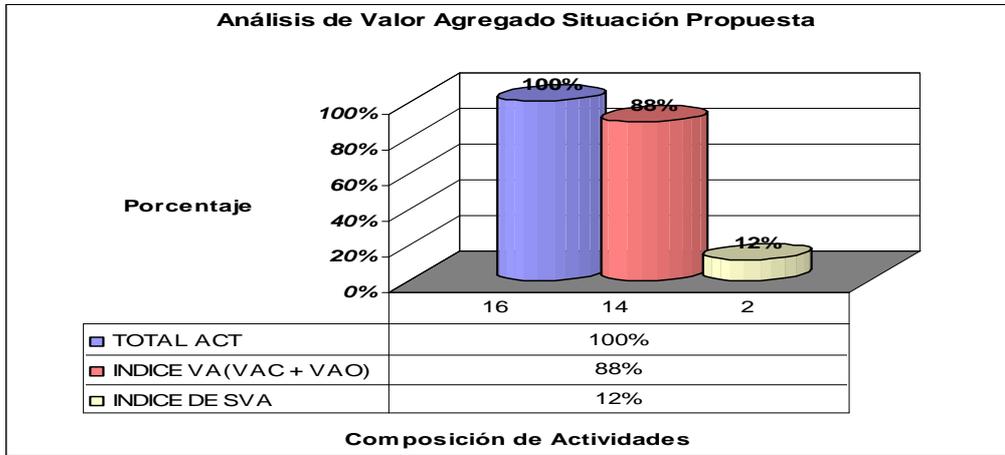
GESTION DOMICILIARIA



ANEXO C.3

GRAFICA DEL SUBPROCESO PROPUESTO COF.1.3

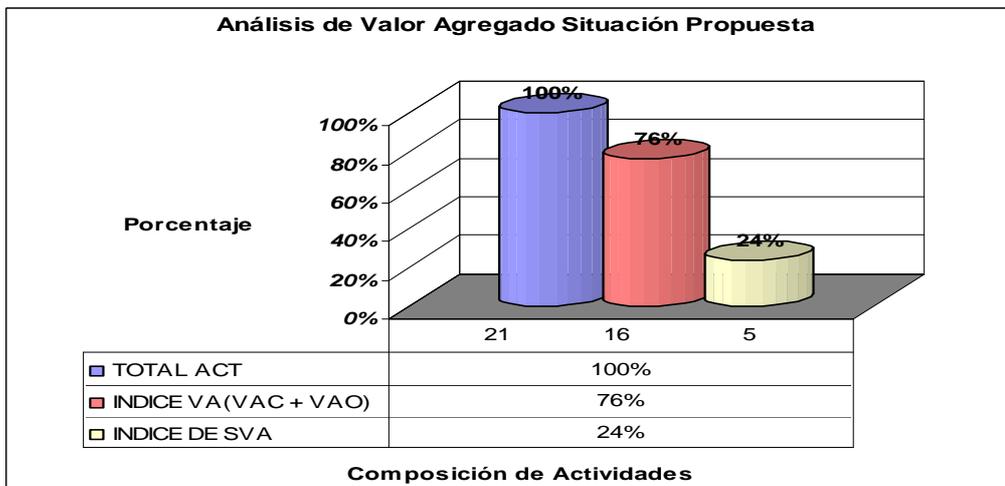
PAGOS Y CONVENIOS



ANEXO C.4

GRAFICA DEL SUBPROCESO PROPUESTO COF.1.4

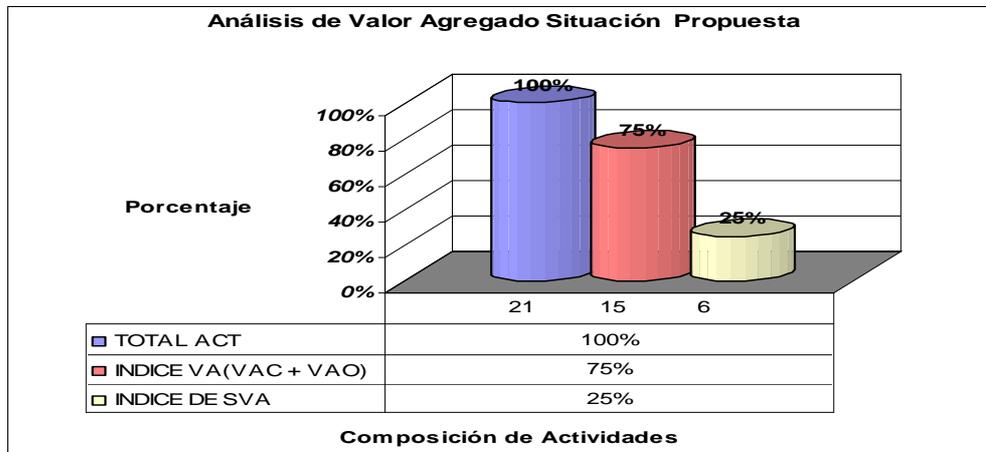
RECEPCIÓN DE PAGOS A CARTERA FINANCIERA



ANEXO C.5

GRAFICA DEL SUBPROCESO PROPUESTO COF.1.5

REVISAR RESULTADOS DE LA COBRANZA OPERATIVA



ANEXOS D

ANEXO D.1.

CUADRO DE HISTORICOS DE VALORES RECAUDADOS EN LA COBRANZA OPERATIVA DE CARTERAS FINANCIERAS.

MES 2005	VALOR RECAUDADO (dolares)	VALOR PLANIFICADO (dolares)	VARIACIÓN AL MES (dolares)	RECAUDADO (%)
ENERO	18290	23150	3658	79,0%
FEBRERO	19450	23850	3890	81,6%
MARZO	20190	26500	4038	76,2%
ABRIL	21210	25790	4242	82,2%
MAYO	21120	25850	4224	81,7%
Valor Promedio al mes (dolares)	20052	25028	4010,4	80,1%

ANEXO D.2.

CUADRO DE DIFERENCIA DE TIEMPOS DEL EJECUCIÓN DE L PROCESO ACTUAL Y MEJORADO.

ACTUAL		MEJORADO	DIFERENCIA	
TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROCESO	MONTO PROMEDIO RECAUDADO	TIEMPO EJECUCIÓN DEL PROCESO	REDUCCIÓN DE TIEMPO	PORCENTAJE DE REDUCCIÓN DE TIEMPO
466.38	20000	371.487	94.89	20.35%

ANEXO D.3.

CUADRO DE INCREMENTOS ADICIONALES CON EL PROCESO MEJORADO.

	TIEMPO UTILIZADO	DINERO	% DINERO	TIEMPO AHORRADO
CICLO PROPUESTO	371.49	20000	100%	
INGRESOS (5%)*	22.29	1200	6.0%	72.71
INGRESOS (6%)*	26.00	1400	7.0%	69.00
NOTA*: TIEMPO ESTIMADO USADO DE PARA INCREMENTAR INGRESOS = 5 - 6% DEL PORCENTAJE DE HORAS REDUCIDAS EN LA EJECUCION DEL PROCESO				