



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**“MEJORA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA
EMPRESA REGEPSA”**

AUTOR (AS):

GENESIS SORANYI CHOEZ QUIMIS

JENIFFER LORENA MARIN GRACIA

TUTOR (A):

ING. TATIANA CHAN PAREDES, MGS

GUAYAQUIL, ENERO 201

DEDICATORIA

Dedico este magno esfuerzo a Dios por ser mi sustento, mi fortaleza y ayuda incondicional. A mis padres y demás familiares por ser lo más importante. Que tengo en mi vida.

A los amigos que gané durante el tiempo de estudio; por ser mis compañeros de lucha. Al gerente y personal de la compañía REGEPSA que me permitieron culminar con éxito este proyecto de titulación.

- Genesis Choez Quimis

Dedico este trabajo a Dios y a la Virgen de Guadalupe.

A mis queridos Padres, Ciro Marin y Lorena Gracia, que han sido el mejor regalo de Dios; en la seguridad que ellos representan el motor de mis logros personales y metas profesionales.

A mis familiares en general por las palabras de apoyo constante durante el lapso de mi vida universitaria.

- Jeniffer Marin Gracia

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por haberme permitido cumplir uno de mis objetivos profesionales y de vida.

A mis padres María Mercedes Quimis Pilay y Colon Choez Pilay por ser mi respaldo e inspiración; a mis hermanos, amigos y demás familiares por la confianza que han depositado en mí. Agradezco también a mi asesora de tesis, Ing. Taiana Chan Paredes por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, también por haber tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante el desarrollo de la tesis.

- Genesis Choez Quimis

Agradezco a Dios por todo lo que me ha dado en la vida, a mis padres, familiares, amigos y maestros por su entrega en mi formación.

Agradecimiento especial al Ing. Marcelo Flores Leiva, Gerente y Propietario de REGEPSA, de igual manera al personal que labora En la empresa por su colaboración, asesoría y comprensión.

A la Ing. Tatiana Chan Paredes, persona experta y conocedora Del tema relacionada al trabajo de investigación y por haber Compartido sus experiencias y conocimientos.

- Jeniffer Marin Gracia

RESUMEN

Representaciones Generales y Proveedores S.A. – REGEPSA, es una empresa que se dedica a la importación y distribución a nivel nacional de partes y accesorios de sistemas de freno para maquinaria pesada, brindando al sector automotriz e industrial productos y servicios de la más alta calidad, para impulsar la productividad y el desarrollo del país.

El presente proyecto de investigación se organizó por capítulos para lograr la mejora del Área de Cobranzas:

En el capítulo 1 se realiza el planteamiento del problema, en cuyo diagnóstico se identifican las actividades que realiza la compañía en análisis, además de conocer los objetivos a responder para lograr una propuesta acorde a las necesidades de la empresa.

En el capítulo 2 contiene el Marco Teórico en que se fundamenta la investigación enfocada en aspectos de estructura jerárquica, distribución de responsabilidades para lograr una propuesta que genere beneficios para la compañía.

En el capítulo 3 se detalla las técnicas y métodos necesarios para obtener información actual de la compañía Representaciones Generales Proveedores S.A. – REGEPSA. En el capítulo 4 se especificará los planes a realizar y las mejoras que deben emplearse en los problemas descritos en el capítulo 3, aplicando métodos y teorías basadas en autores consultados, detallando los resultados a esperarse por cada propuesta aplicada.

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1.1. Tema	3
1.2. Definición del problema de investigación	3
1.3. Justificación	7
1.4. Hipótesis.....	8
1.5. Objetivos.....	9
1.5.1. Objetivo general	9
1.5.2. Objetivos específicos.....	9
1.6. Importancia de la investigación	9
CAPÍTULO II.....	11
2.1. Marco Teórico.....	11
2.1.1. Organización: definición	11
2.1.2. Proceso: definición	13
2.1.3. El control de la administración en las organizaciones	14
2.1.4. Clima organizacional	15
2.1.5. Cultura: la clave para la transición organizacional	22
2.1.6. La mejora continua: concepto e importancia	26
2.1.7. Mejora de procesos	27
2.1.8. Gestión de calidad.....	33
2.2. Marco Conceptual	35
2.3. Marco Contextual	38
CAPÍTULO III.....	44
3.1. Diseño Metodológico	44
3.1.1. Población.....	44
3.1.2. Tipos de investigación	45
3.1.3. Etapas.....	45
3.1.4. Métodos para la recolección de datos.....	46
3.1.5. Recopilación de datos	47
3.1.6. Análisis e interpretación de la información.....	52
CAPÍTULO IV.....	54
4.1. Propuesta del plan de mejora	54
4.2. Estructura Organizacional	55
4.3. Manual de cargos y funciones diseñado - REGEPSA.....	56
4.4. Perfiles del cargo.....	85
4.4.1. Gerente.....	85
4.4.2. Contador (a)	86
4.4.3. Asistente Administrativo	87
4.4.4. Bodeguero – Facturador.....	88

4.4.5. Vendedores	89
4.5. Política de crédito (ventas)	90
4.6. Política de cobranza	93
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
Bibliografía	98
APÉNDICE O ANEXOS	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análisis de Áreas en el diagrama de Ishikawa o espina de pescado	6
Gráfico 2: Funciones de la administración	15
Gráfico 3: Enfoque para enfrentar el cambio organizacional	18
Gráfico 4: Procedimiento propuesto para la mejora de procesos	28
Gráfico 5: Diagrama de proceso de cobranza en REGEPSA	41
Gráfico 6: Diagrama de mejora de procesos de cobranza	43
Gráfico 7: Estructura organizacional para REGEPSA	56

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Proceso actual de cobranzas en REGEPSA	40
Cuadro 2: Proceso de mejora en el departamento de cobranzas de REGEPSA	42
Cuadro 3: Distribución personal administrativo y operativo REGEPSA	44

INTRODUCCIÓN

El éxito de la mayoría de las empresas radica en incrementar su poder de ventas todos los años, donde es utilizado el crédito como estrategia para competir en el mercado y aumentar sus ingresos.

La presente investigación tiene la finalidad de evaluar los procesos que actualmente maneja el departamento de cobranza de la compañía Representaciones Generales y Proveedores S.A. – REGEPSA, la misma que se encuentra radicada en la ciudad de Guayaquil, específicamente en la Vía Daule Km. 10 en la Cooperativa Simón Bolívar Mz. 2, Solar 5. REGEPSA es una empresa que se dedica a la importación y distribución a nivel nacional de partes y accesorios de sistemas de freno para maquinaria pesada, brindando al sector automotriz e industrial productos y servicios de la más alta calidad, para impulsar la productividad y el desarrollo del país.

Así mismo se pretende analizar el Área de Cobranzas en la empresa REGEPSA, diagnosticar la situación actual y analizar las posibles mejoras que le ayuden al área de estudio en su gestión.

La falta de rotación de dinero a tiempo dentro del Área de Cobranzas en la empresa REGEPSA es una de las causas que originan un problema en la ejecución de procesos administrativos y operacionales dentro de la compañía.

La deficiencia en los procesos administrativos y operacionales que existe actualmente en la empresa REGEPSA es ocasionado ya que no existen políticas de crédito y cobranza claras, la entrega ilimitadas de créditos a los clientes y la inadecuada distribución de responsabilidades. Dando como efecto

una mala gestión en los procesos de cobranza, el desequilibrio en la entrada y salida de efectivo y el manejo empírico de procesos en general.

De acuerdo a la información sistematizada se ha encontrado que la empresa Representaciones Generales y Proveedores S.A. – REGEPSA, cuenta con políticas de cobranza que no están especificadas de forma escrita y ciertas políticas deben ser sometidas a un análisis y proceso de mejoramiento en lo que respecta a la parte organizacional y operacional del Área de cobranzas.

CAPÍTULO I

1.1. Tema

Mejora de procesos en el departamento de cobranzas de la empresa REGEPSA en la ciudad de Guayaquil.

1.2. Definición del problema de investigación

El presente proyecto será realizado en la empresa Representaciones Generales y Proveedores S.A. – REGEPSA, la cual está ubicada en la ciudad de Guayaquil, vía Daule Km. 10, en la Cooperativa Simón Bolívar Mz. 2, Solar 5. Las actividades de REGEPSA están orientadas a la importación y distribución a nivel nacional de partes y accesorios de sistemas de freno para maquinaria pesada.

Para efectuar un diagnóstico de las posibles causas que originan el problema en estudio se efectúa un análisis en el diagrama de Ishikawa o espina de pescado a fin de encontrar las causas reales y potenciales del problema en estudio.

Se recopiló información primaria que nos permitió analizar y determinar que hay procesos en las diferentes áreas administrativas que necesitan realizar una mejora o actualización de políticas, tales como: créditos, cobranzas, financiero, talento humano.

CRÉDITO.- actualmente la empresa no cuenta con políticas que le ayuden al análisis de los clientes para otorgar crédito, realizando una gestión empírica, pues el personal encargado de esta gestión no define los pasos a

seguir para el análisis de los clientes prospecto y los clientes activos que posee la empresa no son analizados desde ningún aspecto, pues los empleados del Área de cobranzas actúan únicamente atendiendo las disposiciones que indique el Gerente, verbales o escritas, ya que es éste quién da las instrucciones directas de la aprobación del crédito.

Este proceso de otorgamiento de crédito sucede debido a la estructura organizacional que actualmente posee la empresa REGEPSA, donde sus procesos para incorporar personas o empresas al portafolio de clientes se da por referencia y con la poca información que es proporcionada por la persona que gestionó la venta, esto evidencia claramente que la empresa no cuenta con un protocolo establecido para valorar y categorizar a los clientes según su capacidad de pago, su nivel de endeudamiento, para de esta manera poder asignar límites de crédito a los solicitantes.

La falta de análisis exhaustivo sobre la capacidad de endeudamiento de los clientes de la empresa REGEPSA ocasiona que se incremente el monto de crédito a favor de ciertos clientes que en algunos casos se tornan incobrables.

La omisión en la confirmación de los datos proporcionados por el cliente puede también ocasionar la falta de pago, al no estar ubicada la empresa en el lugar indicado por el cliente, tal es el caso de no encontrar el sitio de cobro produciendo pérdida de tiempo y recursos financieros.

COBRANZAS.- los procedimientos de cobranza de REGEPSA actualmente no están siendo muy efectivos, debido a la mala distribución de tareas y al no tener políticas más eficientes para realizar el cruce de

información que le permita ejecutar los cobros de una manera más rápida y eficiente.

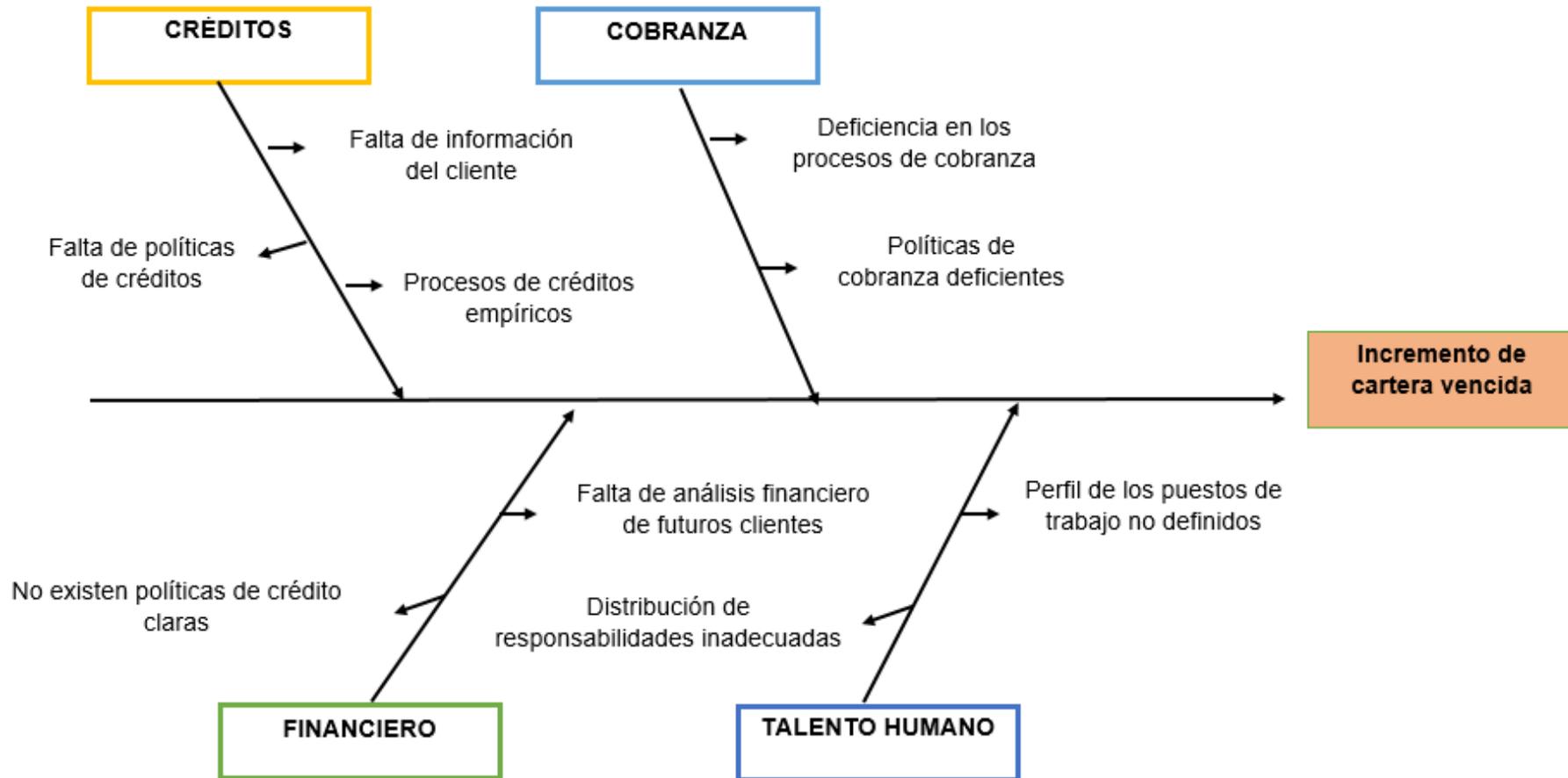
Las deficientes políticas de cobranzas causan que la gestión se realice esperando irrestrictamente las instrucciones del Gerente y en casos específicos de clientes la cobranza se vuelve difícil de lograr, si se contara con una política que les permitiera solucionar este tipo de problema resultaría un trabajo de cobranza más eficiente. Adicional a lo indicado, una política establecida de ventas y cobranzas al por mayor de la compañía REGEPSA le permitirá al encargado de las cobranzas tomar decisiones sin tener que esperar indicaciones del Gerente propietario para saber cómo proceder.

FINANCIERO.- la falta de un análisis financiero de los futuros clientes de REGEPSA hace que los montos otorgados no tengan límite hasta que detectan el exceso de crédito concedido y se procede a suspender la venta hasta que el cliente se nivele en los pagos para posteriormente reanudar las actividades de ventas con los mismos; incluso en algunos casos no se recupera el monto programado, por lo que se debe tener una referencia acerca del monto que debe adeudar el cliente para retomar las actividades de ventas.

TALENTO HUMANO.- esta área no se encuentra definida, es decir, no cuenta con los perfiles profesionales involucrados en la gestión de cobranza lo que ocasiona la inadecuada distribución de funciones y responsabilidades.

<p>Nota: en ausencia del Gerente quien hace las veces de Talento Humano es la Asistente Administrativa.</p>
--

Gráfico 1: Análisis de Áreas en el diagrama de Ishikawa o espina de pescado



Elaborado por: Las autoras

La importancia de saber cuáles son los puntos críticos al momento de otorgar crédito y realizar la gestión de cobranzas es lo que permitirá a la empresa REGEPSA reformar sus políticas en tales aspectos que permitan lograr una mayor recuperación del efectivo, y en consecuencia mejorar los procesos de cobranza y la estructura operacional y administrativa.

1.3. Justificación

Con el presente proyecto, el departamento de cobranzas de la empresa REGEPSA podrá contar con un análisis minucioso para la aprobación de créditos y la disminución de sus cuentas por cobrar. Reformular sus políticas le permitirá descartar a los demandantes de solvencia dudosa y mejorar sus procesos de cobranza, motivo por el cual toma especial importancia por ser un punto de equilibrio que permita sostener y sustentar la permanencia de la empresa en el mercado.

Las políticas son las que norman el cómo proceder ante una situación específica, además brindan a los empleados una pauta para no tomar decisiones subjetivas y al mismo tiempo evitar acciones arbitrarias.

Como el crédito y las cobranzas están siempre ligados es significativo establecer condiciones para conceder el crédito y cuando se realice la gestión de cobranza ésta sea efectiva.

La empresa REGEPSA se beneficiará con los resultados de este proyecto de investigación, pues con el análisis situacional del “área conflicto” y el establecimiento de la propuesta, sus procesos serán optimizados para lograr una mejora integral.

1.4. Hipótesis

Con los antecedentes ya mencionados en el presente proyecto de investigación se permite formular el problema utilizando las variables que componen la situación conflicto para evidenciar las posibles mejoras que den respuesta a la siguiente interrogante:

¿La reestructuración de las políticas internas del Área de Cobranzas mejora los procesos y gestión de cobro en la empresa REGEPSA?

Analizando los criterios que componen el problema planteado en el presente estudio, se pudo determinar lo siguiente:

- **Propósito:**

Análisis de las variables y la propuesta *“Diseño del manual de cargos y funciones de la Compañía Representaciones Generales y Proveedores S.A. - REGEPSA”*.

- **Variables:**

- **Variable independiente:** Mejora los procesos y gestión de cobro en la empresa REGEPSA.
- **Variable dependiente:** Reestructuración de las políticas internas del Área de Cobranzas.

- **Unidad de estudio:**

Representaciones Generales y Proveedores S.A. – REGEPSA.

- **Sujetos de estudio:**

Personal administrativo y operativo de REGEPSA.

- **Tiempo:** Marzo - Agosto 2017 (6 meses).

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Analizar los procesos y políticas del Departamento de Cobranzas en la empresa REGEPSA, con la finalidad de mejorar la gestión de cobro.

1.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Recopilar y sistematizar la información pertinente de la empresa REGEPSA.
- ✓ Diagnosticar la situación actual del sistema de cobranza de la empresa REGEPSA.
- ✓ Proponer la actualización de políticas internas para mejorar los procesos en el Departamento de Cobranzas de la empresa REGEPSA.
- ✓ Diseñar una propuesta para la mejora de procesos en el Departamento de Cobranzas de la empresa REGEPSA.

1.6. Importancia de la investigación

A partir de la investigación que se está presentado, se busca analizar el impacto de los procesos de cobranza actualmente vigentes, debido a que las políticas de ventas y cobranzas empleadas en la empresa REGEPSA generan problemas en el proceso de otorgamiento y cobro de créditos.

En este contexto, el proyecto de tesis contribuirá e impactará positivamente en la organización estudiada, al establecer propuestas de mejora en los procesos de calidad, eficiencia y riesgo operacional. Adicionalmente se crean espacios de confianza para reconocer fortalezas y debilidades y poder

tener una comunicación corporativa más efectiva. Para ello, lo principal es identificar especialmente los procesos críticos del Departamento de Cobranzas que soportan de alguna manera la estrategia definida para la empresa, y analizarlos a profundidad para el establecimiento de mejoras en ellos.

El renovado departamento presentará otro concepto en cuanto a otorgar crédito y cómo proceder al realizar la gestión de cobranza. REGEPSA posee cualidades para ser una empresa competitiva dentro del mercado de venta de repuestos para el área automotriz e hidráulico, sin embargo necesita contar con un sistema que le proporcione la guía para mejorar sus procesos de cobranza y así tener una mayor rentabilidad dentro de sus operaciones.

CAPÍTULO II

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Organización: definición

Según (García P, Quispe A, & Ráez G, 2003) concluyeron que:

Una organización, proporciona una serie de servicio o producto que consume el cliente (interno o externo), es por ello que las organizaciones ejecutan un proceso en el cual se pretende proporcionar la comprensión de los principios de la mejora continua. (pág. 89)

El enfoque actual de la calidad en las organizaciones ha pasado del nivel de aseguramiento al de la mejora continua, y de esto puede dar prueba la serie de Normas NTP-ISO 9000:2001, ya que esta Norma hace énfasis en la mejora continua de la calidad de los procesos.

2.1.1.1. Principios de gestión de calidad

Por lo que se refiere a (Domínguez Domínguez, 2006, pág. 147) explica que la Normas NTP-ISO 9000:2001 presenta ocho principios de gestión de calidad, que han sido desarrollados para que los directivos de una organización los utilicen para liderar el mejoramiento continuo del desempeño, estos principios son los siguientes:

- Organización enfocada al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque a los procesos.

- Sistema enfocado hacia la gestión.
- Mejoramiento continuo.
- Toma de decisiones basada en hechos.
- Relación mutuamente benéfica con proveedores.

La finalidad principal de muchas empresas es desarrollar nuevos procesos y productos para la mejora continua de estos. La calidad de los productos está representada por muchas características y estas a su vez están en función de un conjunto de factores de control.

2.1.1.2. Diseños organizacionales

En un estudio realizado por (Ferrer, 2016) respecto a los diseños organizacionales expresa que “lejos de alentar el crecimiento de la empresa pueden convertirse en una barrera, al punto de conducir al fracaso”. (pág. 190)

Por otra parte (Higuita López, 2011) nos habla acerca de unos parámetros de diseño organizacional que inciden en la productividad y en los vínculos sociales, tales como:

- **La departamentalización funcional:** consiste en buscar la especialización de los empleados en la organización.
- **El puesto de trabajo:** está dado por el diseño y la descripción del cargo, el cual delimita las funciones de dicho cargo en las que se debe concentrar el empleado.
- **La jerarquía:** se da para el cumplimiento de la unidad de mando y aseguramiento de la autoridad que contribuyan con el buen funcionamiento de toda la organización.

- **Las normas y las reglas:** son directrices tales como el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo que aseguren la adhesión de los empleados logrando así cumplir con los objetivos económicos de la compañía.

El objetivo de estos parámetros es determinar que las organizaciones cuenten con la colaboración de todos sus miembros al momento de realizar las respectivas tareas asignadas. Para que una empresa alcance un buen posicionamiento en el mercado y rentabilidad en su desarrollo, debería mejorar diferentes aspectos de su organización y su trabajo. (pág. 81)

2.1.2. Proceso: definición

Con respecto a la definición de proceso, (Serrano Gómez & Ortiz Pimiento, 2012) determinaron que: “el término proceso es considerado como parte del lenguaje cotidiano de las organizaciones. Es así, que es calificado como un elemento fundamental para alcanzar la eficiencia operativa tan deseada en el mundo empresarial”.

Hoy en día toda organización, indistintamente de su razón de ser, está inmersa en un entorno altamente vertiginoso como consecuencia del desarrollo político, económico, social y tecnológico mundial.

2.1.2.1. Tipos de procesos

Para Senge (1995) hay dos tipos de procesos: los reforzadores y los compensadores.

Los procesos reforzadores son cambios pequeños, donde cada movimiento es amplificado y produce más movimiento, es decir, se convierte en una mejora continua de un proceso. Por su parte, los procesos compensadores se enfocan en una meta u objetivo, buscando así la estabilidad y la resistencia de un proceso. (pág. 35)

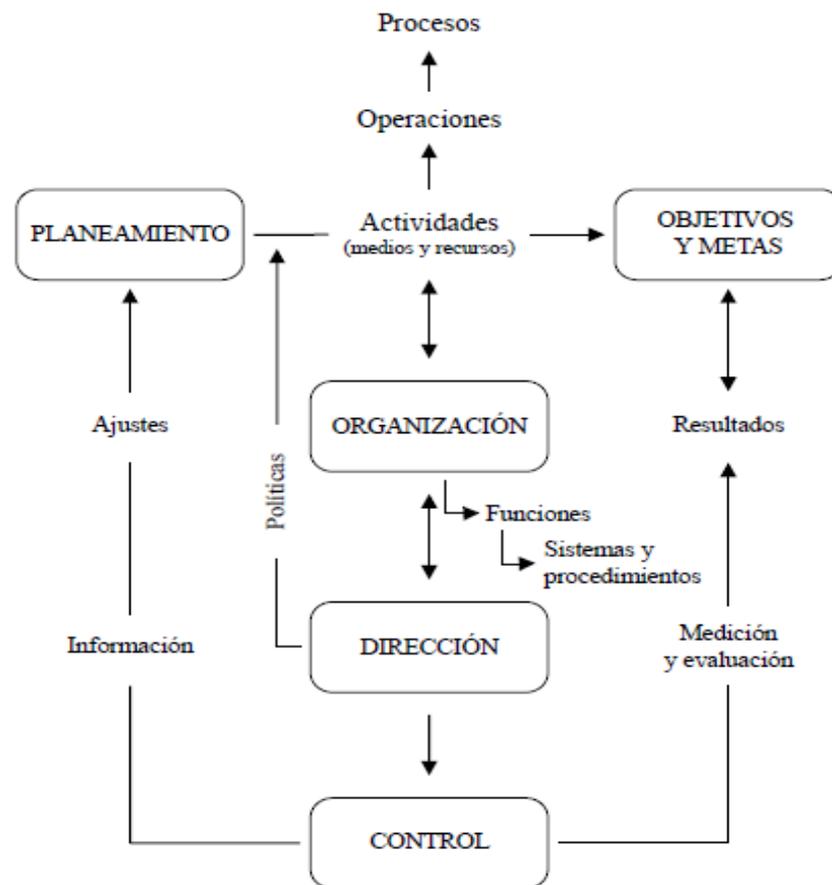
2.1.3. El control de la administración en las organizaciones

Por lo que se refiere al control de la administración dentro de las organizaciones (Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012) expresó que:

El análisis sobre el control de la administración es fundamental en todas las organizaciones de manera que al realizar las actividades busquen alcanzar los objetivos previstos y estas a su vez puedan ser desarrolladas de una manera segura, continua y confiable. (pág. 69)

2.1.3.1. Funciones de la administración

La administración tiene como funciones fundamentales, el planteamiento, la organización, la dirección, y control. La cohesión de estas funciones produce una administración eficiente, económica y efectiva de los recursos, que se emplea para el logro de las metas y objetivos planteados. En efecto la gráfica que se muestra ilustra el proceso de interrelación de las funciones de la administración.

Gráfico 2: Funciones de la administración

Fuente: Control de gestión o gestión de control

Elaborado por: Dextre Flores & Del Pozo Rivas

Desde esta perspectiva, la gestión se define como las decisiones ejecutivas que debe tomar la gerencia para desarrollar las actividades que conducen a los objetivos planteados.

2.1.4. Clima organizacional

Según (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2011) menciona que el clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de quienes conforman la organización (participantes, empleados), ya que puede ser satisfactorio o insatisfactorio dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. (pág. 45)

Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias tanto positivas y negativas dependiendo de la percepción que los miembros tienen de la organización, como consecuencias positivas tenemos: el logro de objetivos, la satisfacción, la innovación, etc., y como consuenas negativas tenemos: ausentismo, poca innovación, baja productividad.

Así mismo (Cañellas Granda, y otros, 2007) considera al clima organizacional como el reflejo de las percepciones que tienen los trabajadores en el centro en el cual laboran, a su vez el clima organizacional es de gran importancia ya que es un elemento esencial en el desarrollo de la estrategia gerencial de una institución. (págs. 80-81)

2.1.4.1. Dimensiones del clima organizacional

- **Dimensión organizacional:** representa una estructura organizativa que facilita el desempeño de las diversas funciones que realiza la organización.
- **Dimensión actitudinal:** se refiere a la disposición del personal de la empresa, en todas las áreas para el mejoramiento de las actividades a realizar.
- **Dimensión administrativa:** abarca los recursos materiales, financieros y humanos, con los que dispone la empresa para las actividades que realiza.

Para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de los miembros, la estructura de la organización y los procesos organizacionales, en este caso el departamento de talento humano tiene influencia directa en la motivación y satisfacción de todos los empleados que a su vez conducen a la determinación del clima organizacional. (García Solarte, 2009, pág. 57)

Por otra parte (Araujo Lobo, 2010, pág. 223) expresa que la cultura organizacional es caracterizada por crear la innovación, esto significa cambiar paradigmas a cerca de las organizaciones y de sus miembros a través de: la implantación de nuevos valores, principios relacionados con el aprendizaje, la cooperación y la confianza de cada uno de ellos, a la vez influyen diversos elementos en la innovación de la cultura organizacional estos son:

- Liderazgo
- Estructura
- Clima
- Cultura

2.1.4.2. *El cambio organizacional en sistemas estables*

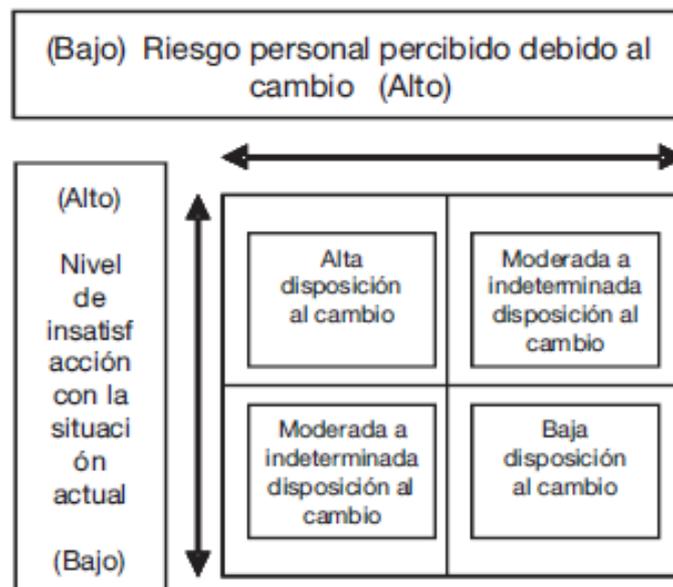
En el artículo *El Cambio Organizacional En Sistemas Estables*, se especifica que las organizaciones que se ajusten a cambios son aquellas que sobreviven y tienen desarrollo en la sociedad, en otras palabras, aquellas que manejen mejor sus estrategias de cambio. “La forma de mejorar no es por medio de ajustes constantes, ya que la situación podría empeorarse si uno procediera a hacer cambios ignorando lo que realmente debería hacerse”.

(Barroso Tanoira, 2007, pág. 34)

Sin embargo, es frecuente escuchar que hay empresas en las que adoptaron acciones de cambio que fracasaron y les produjeron inestabilidad. Por el contrario, hay intervenciones en las que se obtienen resultados positivos para las organizaciones, basándose en procesos de cambios estratégicos a lo largo de su desarrollo.

En el mismo estudio Barroso Tanoira (2007) determinó que: “la alta disposición al cambio alienta la creatividad, la que a su vez ayuda a las empresas a ser más exitosas ya que les permite adaptarse mejor a su medio”. (pág. 36)

Gráfico 3: Enfoque para enfrentar el cambio organizacional



Fuente: El Cambio Organizacional en sistemas estables

Elaborado por: Barroso Tanoira

Con respecto al cambio organizacional, Barroso Tanoira (2007) estableció este aspecto en diferentes perspectivas con mejoras que se establecen ya sea a corto o largo plazo y se apoyan en los esfuerzos conjuntos de los individuos inmersos en el proceso de cambio. Existen diferentes enfoques para enfrentar el cambio organizacional mediante intervenciones en las organizaciones para guiarlas hacia nuevos niveles de eficiencia. Algunos proponen mejoras a corto y otros a largo plazo, pretenden mejoras durables en el largo plazo y se basan en la conjunción de esfuerzos de todos los miembros de la organización para tratar de lograr su disponibilidad al cambio. (pág. 36)

Además expresa que la meta del cambio planeado es mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a las alteraciones del entorno estimulando las innovaciones del personal, facultarlos y orientarlos hacia la formación de grupos de trabajo, venciendo la resistencia al cambio mediante la negociación eficaz. “Los resultados son una mejor relación entre los colaboradores de la organización, mejor comunicación, mejor trabajo en equipo y menos disfuncionamientos, lo que lleva a niveles de operación más eficiente manteniendo la estabilidad del sistema”. (pág. 37)

Así mismo determinó que “el contar con un diagnóstico eficiente que denote eficientemente los problemas, disfuncionamientos o áreas de oportunidad, facilitará que los directivos se decidan por el cambio y que involucren a su personal en el proceso”. (pág. 40)

Además expuso que “el proceso de cambio será adaptable si los sujetos inmersos en el mismo integran sus esfuerzos y asumen responsabilidades en función a la meta planteada”. Las organizaciones, desde los directivos hasta los operarios, pueden lograr que su operación siga siendo estable durante el proceso si logran integrar esfuerzos mediante la negociación eficaz, lo que facilitará que se tomen acuerdos y que se asuman compromisos para mantener la estabilidad dentro del dinamismo del cambio fomentando que la necesidad de cambio sea mayor que la necesidad de resistir. (pág. 41)

Para finalizar, Barroso (2007) manifestó que “no es suficiente la negociación si no hay un proceso de preparación o socialización que permita a los individuos enfrentarse al cambio y asimilarlo, para que los directivos tomen las acciones pertinentes”. En definitiva, lo mencionado anteriormente

demuestra que cuando se vaya a crear un proceso de cambio, es necesario realizar un análisis a fin de establecer cuáles son las necesidades existentes en la organización, acto seguido implantar estrategias que se difundirán a todo el personal.

2.1.4.3. Los procesos organizacionales dentro del cambio organizacional

En el artículo *Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional*, se analizan los principales elementos que conforman el clima organizacional: la estructura organizativa, los procesos internos y la conducta de los individuos. El estudio da lugar al planteamiento de estrategias que contribuyen a mejorar los procesos en las organizaciones como son: la toma de decisiones, la motivación, el trabajo en equipo, la cultura y las relaciones con el entorno (Smith Cayama, 2006).

En la actualidad la flexibilidad y especialización son cualidades esenciales en cualquier organización. La primera es útil para adaptarse al cambio permanente y la segunda permite aprovechar las capacidades y fortalezas de una organización al máximo. Ante esta situación, las organizaciones están intentando adaptarse a las exigencias del mundo moderno, ya que deben plantear estrategias que mejoren su eficiencia, generen sinergias y reduzcan riesgos.

Evaluar los procesos organizacionales como la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones interpersonales, la motivación, entre otros, dentro del ambiente de trabajo, constituyen procesos internos fundamentales en las

organizaciones; así pues se busca plantear una cultura organizacional sustentada en la confianza, en la innovación y sobre todo en la consolidación de un liderazgo participativo que incida en los procesos dentro de las diferentes áreas de una empresa.

Según Smith Cayama (2006), la importancia de la evaluación de procesos dentro de las organizaciones radica en identificar como se desarrollan cada uno de ellos y si son consecuentes a los objetivos planteados por las empresas. Las evaluaciones de procesos organizacionales, se basan principalmente en que se podrá distinguir y precisar la manera como se están dando cada uno de ellos y cuál ha sido la influencia dentro de la organización. (pág. 5)

2.1.4.4. *Comunicación y cambio organizacional*

En un estudio realizado sobre la comunicación y su relación con el cambio organizacional, (Arras Vota, Jáquez Balderrama, & Fierro Murga, 2008) expresan que “la comunicación es un elemento esencial en la vida de las organizaciones, gracias a este proceso, es posible que las personas realicen acciones conjuntas, generen acuerdos, compromisos y participen en el cambio organizacional”. (pág. 418)

Se puede decir que la comunicación es considerada como el eslabón que integra y da sentido a las partes del sistema; de manera que la secuencia de las actividades organizadas se logren gracias a la comunicación. De hecho existen parámetros en donde señalan que la comunicación se usa como una estrategia de poder para incidir en el compromiso, en la moral, en el

comportamiento, logrando un mejor desempeño, para alcanzar el cambio organizacional.

2.1.5. Cultura: la clave para la transición organizacional

En el artículo *Cultura: la clave para la transición organizacional* se especifica que el grado de impacto por los cambios en las empresas es proporcional a las brechas existentes en un grupo en particular. Es necesario realizar un diagnóstico de la organización y establecer los posibles mecanismos en la comunicación organizacional. (Dias Baptista, 2008)

Así mismo, en el estudio realizado por (Dias Baptista, 2008) respecto a la cultura en las organizaciones concluyó que “Cualquiera que sea la organización, el éxito de los cambios debe ser progresivo. Lo que es repentino no se absorbe de prisa, pues causa impacto y trastorno”. Los cambios organizacionales requieren cambios comunicacionales y se trata de una interacción que caracteriza la ausencia de la comunicación y de la cultura. Estos cambios basados en la comunicación son utilizados como método de interacción entre el personal de las empresas y sus directivos. (pág. 87)

Además estableció que “para comprender la importancia de los procesos de comunicación en las organizaciones, debemos crear la cultura de la mejoría continua. Sin embargo, eso depende de la comunicación y no sólo de la información”. (pág. 88)

En un siguiente enunciado, Dias Baptista (2008) especifica que la cultura es una alternativa dentro del cambio organizacional que puede variar de acuerdo a factores que deben ser tomados en cuenta en la ejecución de sus

procesos. En primer lugar, la resistencia es una característica de la cultura, cuando el ambiente no propone condiciones para la satisfacción. Un segundo punto, la defensa de una cultura es mayor cuando existe una brecha cognitiva. En tercer lugar, toda cultura posee un código que debe ser interpretado, sin eso, es imposible realizar una comunicación para el cambio.

En definitiva, es importante reconocer el grado de importancia de la comunicación organizacional dentro de las empresas, no únicamente para los directivos sino en los procedimientos y en toda expresión de cultura.

2.1.5.1. Evolución de la cultura organizacional

En el artículo *Cultura organizacional: evolución en la medición*, se menciona que el estudio de la cultura organizacional evidencia la forma en que trabajan las empresas y las conductas que sus miembros toman al enfrentarse a diferentes situaciones. Este artículo presenta conceptos de cultura organizacional a partir de autores destacados en la historia, y demuestra su influencia en la organización. (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & López Pereira, 2013)

Según Cújar et al. (2013) especifica que “Los enfoques sobre cultura organizacional varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, etc., hasta el rol del gerente como emisor de la cultura de las organizaciones”. Este concepto de cultura organizacional influye en la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores. (pág. 351)

En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción. (Soria, 2008).

Cújar et al. (2013) encontró que así como la percepción de cultura organizacional ha cambiado con el paso del tiempo, la forma de medirlo también ha sido modificado, por lo que resulta necesario plantear nuevos métodos que se ajusten a los requerimientos de la sociedad moderna.

2.1.5.2. Medición de la cultura organizacional

En el artículo *Cultura organizacional: evolución en la medición* se presentan estudios latinoamericanos e internacionales sobre el concepto de cultura organizacional:

- **Estudios Internacionales**

En el estudio que desarrollaron Casida & Pinto-Zipp (2008) apoyaron la idea de que los modelos de liderazgo transaccional y transformacional en las enfermeras jefe están asociados con la cultura organizacional, atribuyéndoles la capacidad de equilibrar la relación entre estabilidad y flexibilidad en sus unidades y lograr un trabajo efectivo.

MohammadZadeh y Saghaei (2009) desarrollaron un trabajo que tuvo por objetivo cuantificar el modelo de cultura de calidad.

Las 5 principales variables de la cultura de la calidad fueron: los planes de calidad y medición, el compromiso de la alta dirección, la gestión humana, la formación y la comunicación eficaz; adicionalmente, se demostró la estrecha relación de esta variable con la cultura de calidad.

- **Estudios latinoamericanos**

Por otra parte, Sánchez (2010) plantea la categorización de la cultura organizacional en 3 aspectos globales que encierran las variables de este constructo: el individualismo/colectivismo, la orientación empleado/tarea y la flexibilidad/estabilidad, con lo cual trató de concentrar todos los factores que definen cultura organizacional y facilitar su medición.

De las definiciones expuestas por autores internacionales y latinoamericanos se puede determinar que cada vez surgen más estudios que relacionan la cultura organizacional con otras variables, por lo tanto el conocimiento debe ir aumentando, y es fundamental que se defina por aspectos económicos, sociales, etnográficos y demás variables de la sociedad, para tomar medidas realmente efectivas en el mejoramiento de las organizaciones.

Cújar et al. (2013), menciona que es necesario que la cultura y clima organizacional sean medidos en relación a diferentes variables dentro de las empresas mediante procesos modernos.

El estudio de la cultura organizacional mediante procesos de medición es importante para establecer métodos que resulten más eficientes para recopilar información verídica de acuerdo a los contextos ya estudiados.

Se debe seguir trabajando para analizar y construir las relaciones que tiene la cultura organizacional con otras variables que pueden afectar al comportamiento de la organización y el cumplimiento de los objetivos organizacionales como el mejoramiento continuo, la productividad, la competitividad, entre otras, de tal manera que se conozcan los efectos de esas relaciones y se propongan estrategias en base a lo encontrado.

2.1.6. La mejora continua: concepto e importancia

Con respecto al estudio realizado por (Alba Cruz, Cruz Álvarez, & Posada, 2013) acerca de la mejora continua expresaron que:

La mejora continua es una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable en todos los segmentos de un proceso, la importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Para llevar a cabo este proceso de mejoramiento continuo se debe tomar en consideración que dicho proceso debe de ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se realice permita abrir posibilidades de sucesivas mejoras. La mejora continua debe significar un modo de vida dentro de las organizaciones siendo una herramienta valiosa para aumentar la competitividad, esta filosofía se apoya en la explotación de los recursos de la compañía, especialmente los recursos humanos y en el aprendizaje interno. (Marin Garcia, Bautista Poveda, & Garcia Sabater, 2014, pág. 586)

2.1.6.1. La Rueda o el Ciclo Deming

Scherkenbach (1994) sostiene que el método de mejora continua puede ayudar a reducir la variabilidad en los sistemas, ya que parte integral de dicho método es conocido como la Rueda o el Ciclo Deming: planear-hacer-estudiar-actuar, el cual consiste en:

1) Planear: Desarrollar un plan de mejora, esto es, identificar la oportunidad de mejora, documentar el proceso presente, crear una visión del proceso mejorado, definir los límites del esfuerzo de mejora.

2) Hacer: Llevar al cabo el plan. Realizar pruebas pilotos.

3) Verificar: Estudiar los resultados, observar lo aprendido acerca de la mejora del proceso.

4) Actuar: Ajustar el proceso basado en los nuevos conocimientos y hacer operativa la nueva mezcla de recursos. Luego, repetir el ciclo en la primera oportunidad.

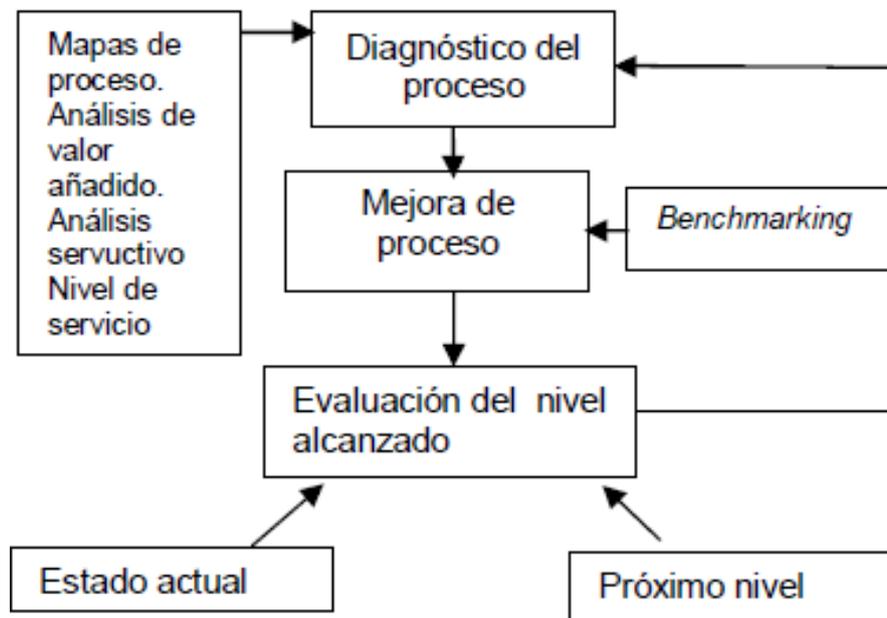
Se recomienda implementar los cuatro pasos de la Rueda Deming con la finalidad que los individuos que intervienen en el proceso de cambio superen la resistencia al mismo, identificando cuáles son las necesidades y estableciendo planes de acción entre los miembros de la organización. (pág. 35)

2.1.7. Mejora de procesos

Según (Hernández Nariño, Medina León, & Nogueira Rivera, 2009) las organizaciones se han preocupado por mejorar la calidad de la atención a las necesidades de sus clientes, así como las personas que desarrollan su labor

profesional en ellos. Para lograr este proceso de mejora continua se requiere prestar servicios de forma excelente. (págs. 2-3)

Gráfico 4: Procedimiento propuesto para la mejora de procesos



Fuente: Herramienta para la mejora de procesos hospitalarios

Elaborado por: Hernández Nariño, Medina León & Nogueira Rivera

Este procedimiento será de utilidad para la mejora de los procesos que podría generar soluciones para el perfeccionamiento de su diseño, dicho procedimiento cuenta también con diversas herramientas que enriquecen el desarrollo de cada una de las etapas diseñadas en el procedimiento para la mejora de procesos.

Sin embargo (Lescay Cordero & Pérez Vergara, 2009) expresa que el sistema de gestión de calidad debe de estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, etc., ya que constituye una referencia para la mejora de los procesos. Este sistema tiende a ser más complejo,

integrado y orientado al cliente, sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento de las propias operaciones de la empresa. (pág. 2)

La mejora de procesos que han sido diseñadas para organizaciones más grandes no es factibles o adaptables para empresas mucho más pequeñas, como las pymes ya que su principal problema es que el coste y la duración de un proceso de mejora son excesivos a los recursos disponibles que posee una pyme. (Rojas, Vos Tanja, & Marín, 2009, pág. 63)

Así mismo (Gimer Torres, Fernández, & Hernández Rabell, 2010) expresa que las nuevas tecnologías de la informática, transforman la gestión organizacional, es por ellos que las organizaciones requieren cada vez más personal altamente calificado para realizar las diferentes actividades de la gestión, por lo que es necesario la capacitación y superación de los miembros capaces de gestionar sus conocimientos incorporándolos en las actividades que se realizan diariamente en la organización. (pág. 2)

(Sánchez Ambriz, 2009) expresa que los modelos de gestión son instrumento que aportan nuevas estrategias que posibilitan el logro de sus objetivos y metas organizacionales, para lograrlo es necesario un proceso de cambio que debe iniciarse con el reconocimiento de que existen problemas, por lo que es necesario la aplicación de un DO (desarrollo organizacional) que es el encargado de agrupar un conjunto de estrategias administrativas, sistematizadas para realizar un cambio planeado. (pág. 236)

Para finalizar (Afcha Chávez, 2011) expresa que la innovación organizacional son todos aquellos cambios orientados a la mejora de los

procesos de una estructura organizacional, estos cambios implican la adopción de nuevas ideas para la organización. (pág. 545)

2.1.7.1. Mejora de procesos basados en modelos de calidad

En cuando a la investigación ejecutada por (Santamaria, Bozheva, & Martínez de Marigorta, 2008) expresan que los puntos básicos en una mejora de procesos integrados y basados en diferentes modelos de calidad son:

- Desarrollo de una estrategia clara y un buen plan de negocio de la organización.
- Realización de actividades de aseguramiento de la calidad para conseguir que los procesos actuales sean útiles y efectivos.
- Compromiso de la dirección en la toma de decisiones, tanto técnicas como de gestión.

Hoy en día para obtener mejores resultados en los negocios se debe mejorar no solo en los procesos técnicos de la organización sino en los del negocio y de la seguridad de la información, estas actividades de mejora deben mantenerse alineadas con los objetivos organizacionales del negocio. Dicho de otra manera, el diseño de tareas es importante porque contribuye no únicamente a la motivación y satisfacción de los empleados sino también en su rendimiento.

2.1.7.2. Mejoramiento y rediseño de procesos

En base al mejoramiento y rediseño de procesos (Aguirre Mayorga, 2007) determinó que:

No es un secreto que en muchas organizaciones se desarrollan proyectos de mejoramiento de procesos que muchas veces no tienen un impacto sobre el desempeño estratégico de la compañía. La mejora continua de procesos se refiere a cambios menores, específicos y continuos en los procesos. (pág. 31)

Para la implementación de proyectos de mejoramiento o rediseño de procesos en las empresas, es necesario partir de la planeación estratégica, en la que se debe determinar los objetivos estratégicos que se relacionen con los procesos para definir las principales oportunidades de mejoramiento. Para asegurar el éxito en esta etapa de mejora de procesos es necesario contar con el talento humano de quienes conforman la organización, es decir, con los empleados y con una adecuada capacitación ya que reduce el nivel de resistencia al cambio.

2.1.7.3. *Enfoque orientado a procesos*

Según (Pérez Rave, Ruíz Córdoba, & Parra Mesa, 2007) el enfoque por proceso es una herramienta factible en el ámbito empresarial, teniendo como propósito potenciar el trabajo en equipo, para de esta forma tener una mejor comprensión de las actividades a realizar y contribuir con una gestión más eficaz y eficiente de modo que logren cumplir con los objetivos trazados en el momento oportuno. (pág. 268)

2.1.7.4. *Fases del procedimiento del rediseño organizacional*

Las fases del procedimiento del rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos son las siguientes:

1. **Identificar un asunto crítico del negocio:** en esta fase se analizará el mapa de procesos y de ser necesario se confeccionará una nueva propuesta para que la estrategia de negocio sea correcta.
2. **Conformar un equipo para perfeccionar el proceso, así como su entrenamiento:** una vez identificado el asunto crítico de negocio se selecciona el equipo de trabajo que dará cumplimiento a las tareas a realizar.
3. **Recomendar y evaluar cambios:** la realización de esta fase no es más que proponer medidas para la mejora del desempeño del servicio logrando que el equipo de trabajo muestre un buen desempeño a la hora de realizar sus actividades.

2.1.7.5. El control de procesos en las empresas

En el artículo *El control de procesos industriales y su influencia en el mantenimiento* se especifica que el control de procesos toma en consideración el análisis de variables que determinan el correcto funcionamiento de un proceso así como de la toma de decisiones y la ejecución de acciones de control para dicho proceso. (López, 2011)

Debido al mundo globalizado se exige un nivel alto de competencia en las organizaciones, “todas las empresas tratan de elevar su productividad y mejorar la calidad de los productos que ofrecen, haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles”. (López, 2011, pág. 36)

El uso de la tecnología electrónica es la mejor opción para mejorar la competitividad por medio de la automatización de los procesos. Los datos recopilados son utilizados en la toma de decisiones con un mínimo de la

intervención humana. La información que se obtiene de manera directa proporciona oportunidad y permite mantener los procesos bajo control.

Según (Muñoz Roja, Nieves Borrero, & Nieves Borrero, 2010) “el control del rendimiento de procesos contribuye a una tarea ineludible para que las organizaciones enfoquen sus objetivos a metas altas logrando una mejora continua en sus procesos alcanzando elevados niveles de madurez organizacional”.

Para lograr que los procesos sean eficientes deben estar definidos, documentados, y continuamente mejorados, estos procesos de mejora deben de estar apoyados de la gerencia y controlados por todo el personal. “El mejorar los procesos de una organización recaba métodos eficaces que permitan la solución de sus problemas hacia sus verdaderos orígenes, a fin de alcanzar los impactos esperados”. (Noriega Bravo, 2014)

2.1.8. Gestión de calidad

Acerca de la gestión de calidad, (Bustamante Breffe & Isaac Godínez, 2011) opinan que para toda empresa el sistema de gestión de calidad es una de las disciplinas utilizadas para mejorar el desempeño empresarial, en función de los objetivos de calidad para de esta manera satisfacer a los clientes. (pág. 180)

La gestión de calidad siempre está presente como una oportunidad de competitividad y de mejora, es decir la forma en que se vaya a realizar la gestión en toda organización debe ser una decisión que vaya desde los altos niveles de la gerencia hasta la base.

Para (Rafoso Pomar & Artiles Visbal, 2011) la reingeniería de procesos es una herramienta clave, que está vinculada con la gestión de procesos y la gestión del conocimiento, ya que son un complemento para lograr solucionar dificultades que posee una organización. Al hablar de reingeniería de procesos se refiere al hecho de realizar nuevas cosas, es decir mejorar los procesos que la compañía posee para que de esta manera les resulte más factible, mas no inventar algo nuevo. (pág. 29)

2.1.8.1. La gestión: por procesos y competencia

Con respecto a la gestión por procesos y competencia (Mallar, 2010) manifiesta que la gestión basada en los procesos se presenta como una adecuada herramienta fundamental para orientar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Su aplicación genera un análisis detallado de los procesos que se dan en las organizaciones de todo tipo, incluyendo aquellas prestadoras de servicio, permitiendo mejorar la gestión de cada proceso.

Por otra parte (Soltura Laseria & Cuesta Santos, 2008) “la gestión por competencia tributa como un poderoso enfoque a la alineación estratégica del desempeño humano con el organizacional, siendo los perfiles de cargo una herramienta fundamental para ello”. (pág. 56)

Así mismo (Villazón Gómez, Milanés Amado, Rodríguez González, & Robaina, 2011) explica que para mejorar el enfoque a procesos en el rediseño de la organización de la empresa, es necesario la adecuación de varias fases, ya que hoy en día se enfrentan a múltiples desafíos y retos los cuales son: lograr mayor efectividad, eficiencia y generar una mayor rentabilidad

2.1.8.2. De la gestión por proceso a la gestión integrada por procesos

En su estudio (Llanes Font, Isaac Godínez, Moreno Pino, & García Vidal, 2014) expresan que:

El enfoque de gestión integrada por procesos, facilita a los actores involucrados de las organizaciones, diseñar e implementar el sistema integrado normalizado, proporcionando a la alta dirección un pensamiento sistemático para el análisis y la toma de decisión en sus organizaciones.

2.2. Marco Conceptual

La terminología a detallar a continuación está basada en la propuesta del trabajo de investigación, es decir, el Área de cobranzas en REGEPSA la cual es específica de la siguiente manera:

COBRANZA: Son acciones realizadas tendientes para obtener el recaudo de los créditos otorgados, dados por la venta de un producto o al pago de deudas.

COBRANZA ADMINISTRATIVA: Consiste por recuperar la cartera que está por vencer y que no ha tenido gestión anterior. Para el control de los procedimientos y procesos de esta cobranza se asigna a un grupo de personas liderados por un supervisor a cargos de gestores de cuentas y recaudadores.

PROCESO: Es una serie de acciones dirigidas al logro de un objetivo dispuestas a obtener algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la

productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

RIESGO: Cualquier evento que pueda impedir el cumplimiento de los objetivos establecidos por la compañía.

CÓDIGO DE ÉTICA: Son normas o reglas de conducta que regulan los comportamientos y funciones de las personas dentro de una empresa u organización.

CRÉDITO: Es una operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada “deudor”, en la cual este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamos más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

CRÉDITO COMERCIAL: Préstamo que se realiza a empresa de indistinto tamaño para la adquisición de bienes, pago de servicios de la empresa o para refinanciar deudas con otras instituciones y proveedores de corto plazo.

PAGO: Consiste en el cumplimiento de las obligaciones de forma efectiva por los pagos establecidos.

MORA: es el retraso culpable o deliberado en el cumplimiento de una obligación o deber.

INTERESES: Es un índice utilizado para medir la rentabilidad de los ahorros y también el costo de un crédito. Se expresa generalmente como un porcentaje.

CAPITAL: Es la cantidad de recursos, bienes y valores disponibles para satisfacer una necesidad o llevar a cabo un actividad definida y generar un beneficio económico o ganancia particular.

DEUDA: Cantidad de dinero o bienes que una persona, empresa o país debe a otra y que constituyen obligaciones que se deben saldar en un plazo determinado.

DESEMBOLSO: Fase de una transacción financiera que mide los pagos efectuados. Representa una salida de fondos.

TASA DE INTERÉS: Es el pago estipulado, por encima del valor depositado, que un inversionista debe recibir, por unidad de tiempo determinado, del deudor, a raíz de haber utilizado su dinero durante ese tiempo.

FINANCIAMIENTO: Obtención de recursos de fuentes internas o externas, a corto, mediano o largo plazo, que requiere para su operación normal y eficiente una empresa pública, privada, social o mixta.

RENTABILIDAD: Mide la eficiencia con la cual una empresa produce o genera un beneficio sobre la inversión o esfuerzo realizado.

COBRANZA TELEFÓNICA: Es aquella gestión que se realiza por medio telefónico con las normas establecidas.

POLÍTICA DE COBRANZA: Se establece para ejecutar el pronto retorno del capital con eficiencia.

2.3. Marco Contextual

Representaciones Generales y Proveedores S.A. – REGEPSA está ubicada en la ciudad de Guayaquil, específicamente en la Vía Daule Km. 10 en la Cooperativa Simón Bolívar Mz. 2, Solar 5, es una empresa que se dedica a la importación y distribución a nivel nacional de partes y accesorios de sistemas de freno para maquinaria pesada, brindando al sector automotriz e industrial productos y servicios de la más alta calidad.

Nuestro campo de estudio está enfocado dentro del área de cobranzas de REGEPSA, en el cuál están inmersos el gerente, la asistente administrativa y los vendedores. Las actividades del gerente en esta área son establecer políticas de crédito y cobranza idóneas y los porcentajes de descuento en función a los valores de venta, así mismo la asistente administrativa es la encargada de hacer cumplir las políticas planteadas en ausencia del gerente; por su parte, los vendedores son los encargados de gestionar las ventas y de manera consiguiente el proceso de cobranza.

El proceso de venta es un trabajo que va de la mano con el proceso de cobranzas, por tal razón es un proceso que se realiza de manera conjunta, siguiendo una serie de pasos que garantizan un buena gestión de cobro.

Antes de realizar el proceso de cobranza se efectúa el proceso de venta en donde se establecen las formas de pago del monto de la venta.

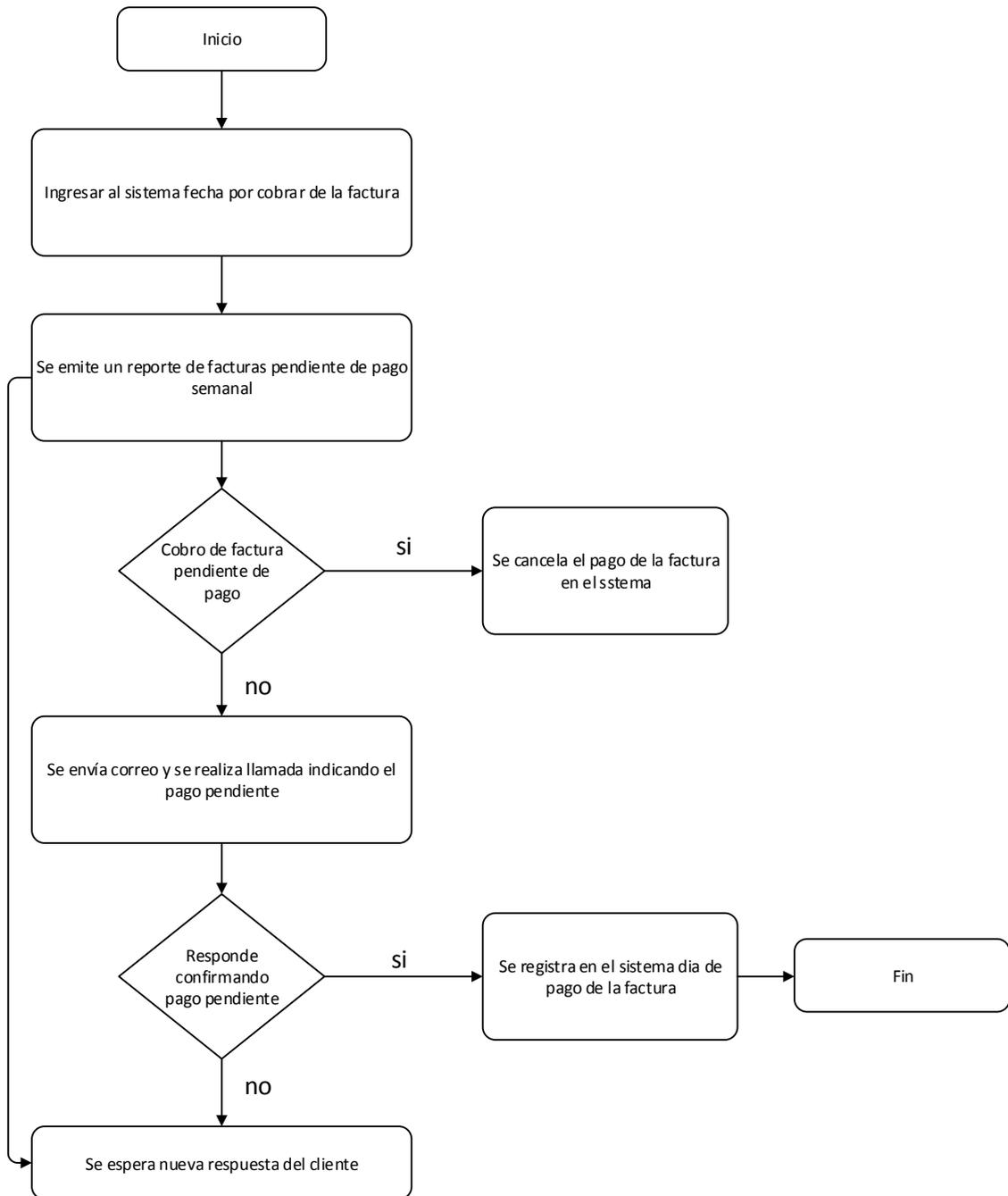
En el sistema se genera un código para cada cliente el cual permanece en todas sus transacciones de compra. La asistente administrativa hace entrega de los abonos que deben realizarse en la semana a los vendedores en sus respectivas zonas. Los vendedores acuden al sitio de cobro donde se receipta el abono acordado anteriormente en la forma de pago, este emite un recibo al cliente en donde se especifican detalles del abono, es decir, si se realizó el pago en efectivo o cheque, detalle de la factura abonada, etc.

Luego de realizar los pertinentes cobros, el vendedor debe manifestar dichos valores en los respectivos reportes de cobranzas. Los diferentes reportes deben ser entregados en oficina a la asistente administrativa, esta procede a ingresar los valores en el sistema y en caso de ser necesario dar de baja alguna factura para futuras compras.

Cuadro 1: Proceso actual de cobranzas en REGEPSA

Procedimiento: Proceso de cobranza de la empresa REGEPSA		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Autoras	Responsable del proceso	Gerencia General
N°	Descripción de actividad	Responsable
1	Departamento de cobranzas recibe facturas pendientes de cobro.	Vendedor
2	Se ingresa al sistema fecha por cobrar de la factura.	Vendedor
3	Se emite un reporte con las facturas pendientes de pago semanal.	Vendedor
4	Se realiza el cobro de facturas pendiente de pago.	Analista
5	Si el pago se ha realizado se procede a eliminar la factura de cobro en el sistema.	Vendedor
6	Se no se realizó el pago se envía correo y se llama al cliente indicando el pago que tiene pendiente.	Analista
7	El cliente responde confirmando el pago pendiente	Vendedor
8	Si pago se registra en el sistema con el día de pago y se finaliza la transacción.	Analista
9	Si no se realizó el pago se espera nueva respuesta del cliente, y el proceso se repite emitiendo reportes.	Analista

Elaborado por: las autoras

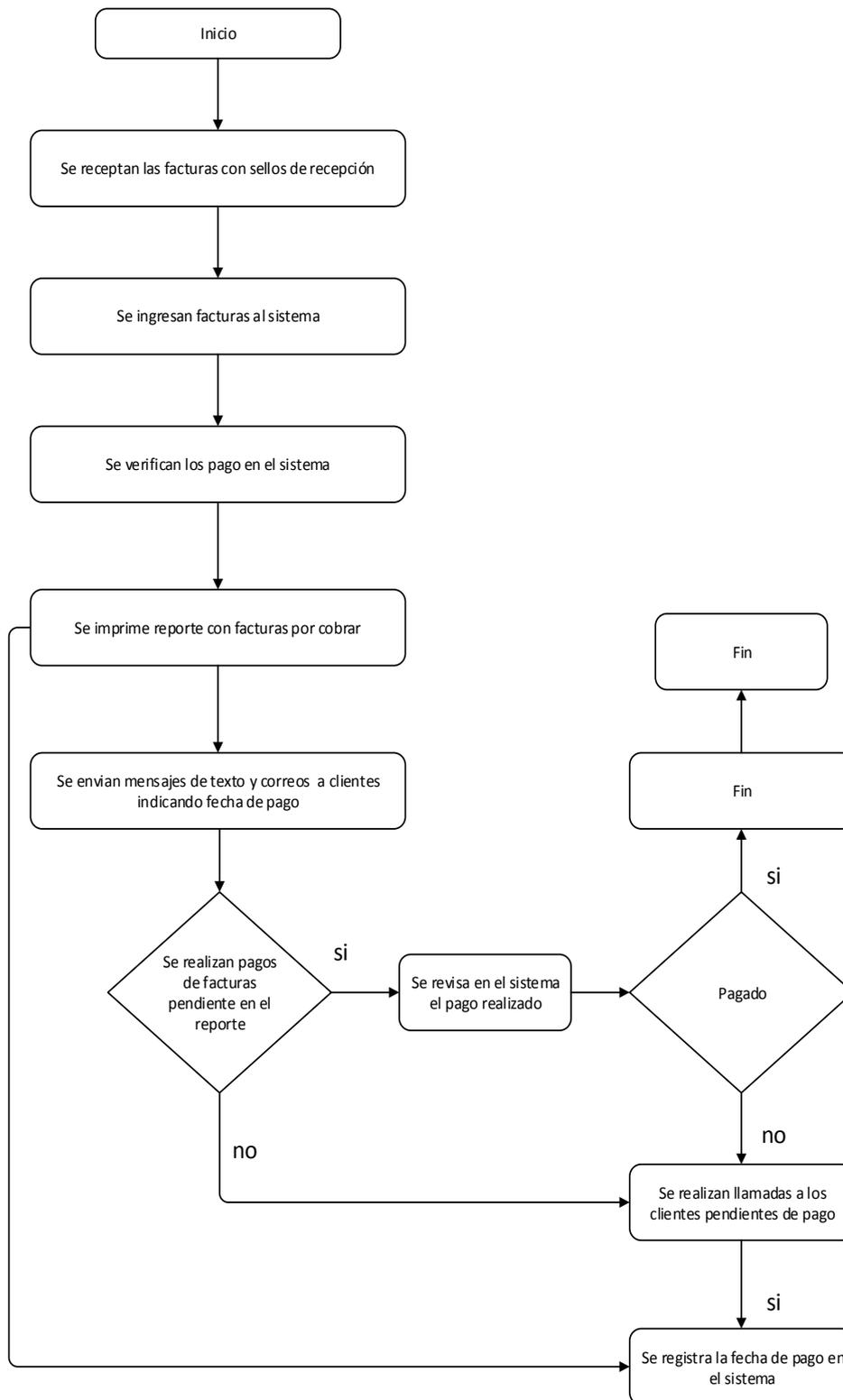
Gráfico 5: Diagrama de proceso de cobranza en REGEPSA

Elaborado por: las autoras

Cuadro 2: Proceso de mejora en el departamento de cobranzas de REGEPSA

Procedimiento: Proceso de cobranza de la empresa REGEPSA		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Autoras	Responsable del proceso	Gerencia General
N°	Descripción de actividad	Responsable
1	Se receptan facturas con sellos de recepción	Analista
2	Se procede a ingresar las facturas al sistema.	Analista
3	Se verifica los pagos realizados en el sistema.	Analista
4	Se imprime los reportes con facturas por cobrar a los clientes.	Analista
5	Se envían mensaje de texto y correos a los clientes indicándole la fecha de pago de la deuda.	Vendedor
6	Se realizaron los pagos pendientes emitido en el reporte.	Analista
7	Si pago el cliente se revisa en el sistema el pago ya realizado.	Analista
8	Si, si pago se realiza la cancelación de cobro en el sistema y se finaliza la transacción.	Analista
9	Si no pago se realizan llamadas a los clientes pendientes de pagos.	Vendedor
10	Se registra la fecha de pago acordado por el cliente en el sistema.	Analista

Elaborado por: las autoras

Gráfico 6: Diagrama de mejora de procesos de cobranza

Elaborado por: las autoras

CAPÍTULO III

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1. Población

Según (Tamayo & Tamayo, 1997) “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

La población que será objeto de nuestro estudio está delimitada de acuerdo al número de trabajadores en áreas administrativas y operativas en la empresa Representaciones Generales y Proveedores S.A. – REGEPSA, la cual está conformada por 9 empleados y 1 empleador dentro de las siguientes funciones:

Cuadro 3: Distribución personal administrativo y operativo REGEPSA

Cargo	No. Personas
Gerente	1
Asistente administrativa	1
Contador (a)	1
Bodeguero – facturador	1
Vendedores al por menor	2
Vendedores al por mayor	4

Elaborado por: Las autoras

3.1.2. Tipos de investigación

Existen diversas variables tales como los objetivos de la investigación, la comprobación de una hipótesis, la fuente de origen de los datos, el modo en el que se recopila la información y el manejo de las mismas variables que inciden en el tipo de investigación que se emplee en cualquier estudio.

Taucher (1997), especifica que la investigación descriptiva “tiene como objetivo mostrar una situación; la explicativa pretende averiguar la veracidad de una hipótesis. Los resultados obtenidos en una investigación descriptiva pueden dar origen a una hipótesis y cumplir con la primera etapa del método científico”.

En el presente proyecto se utilizará el tipo de investigación descriptiva ya que se pretende conocer las situaciones predominantes en el departamento de cobranzas de la empresa REGEPSA, mediante la descripción de las actividades que realizan, procesos que ejecutan y el recurso humano con el que cuenta la empresa. Este tipo de investigación no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

3.1.3. Etapas

1. Examinar las características del problema.
2. Definir y formular la hipótesis.
3. Enunciar los supuestos en que se basa la hipótesis.
4. Elegir fuentes de estudio apropiadas.
5. Seleccionar técnicas para la recolección de datos.

6. Establecer categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio.
7. Verificar la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
8. Realizar observaciones objetivas y exactas.
9. Describir, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

3.1.4. Métodos para la recolección de datos

Los tipos de técnicas son las estrategias que se implementan para recopilar la información necesaria de manera que se logre identificar el conocimiento preciso para llegar a un diagnóstico confiable. En el proyecto se aplicará la entrevista como técnica para el proceso investigativo.

Por lo que se refiere a conceptualización de entrevista, Martha Allles (2005) establece que “es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua que consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación”.

En la investigación de campo realizada se le hizo la entrevista al Ingeniero Marcelo Flores Leiva, Gerente de Representaciones Generales y Proveedores S.A. – REGEPSA.

3.1.5. Recopilación de datos

Análisis de la entrevista

Fuente: Representaciones Generales y Proveedores S.A.

Entrevistado (a): Ing. Marcelo Flores Leiva

Cargo: Gerente REGEPSA

Créditos: Autoras

ENTREVISTA

1.- ¿Cuáles son los beneficios de la empresa REGEPSA al otorgar créditos a los clientes?

REGEPSA como una pymes pretende generar beneficios en ambos sentidos, es decir, para la empresa misma y para los clientes. Al ser una pequeña empresa tenemos como objetivo principal ganar mercado en el sector de la venta de repuestos hidráulicos y automotriz, por tal razón brindamos el servicio de venta puerta a puerta y hemos establecido políticas de crédito y cobranza que consideramos son más asequibles que la competencia. Esto por supuesto atrae a los clientes ya que ven en nuestra empresa una organización que le brinda facilidades de pago.

2.- ¿Existe una estructura organizacional definida, en la que conste el cargo, responsabilidades y funciones de cada miembro de la empresa?

No, los cargos y funciones de cada uno de los miembros de la empresa fueron establecidos de acuerdo a los requerimientos que se consideraron necesarios al inicio de las actividades de la empresa.

3.- ¿Existe un manual de funciones o procesos dentro de cada área administrativa?

Lamentablemente no contamos con un manual de procesos para las diferentes áreas administrativas. Las funciones y procesos para las actividades internas y externas de la empresa son socializados de manera verbal con el equipo de trabajo.

4.- ¿Son conocidos dichos manuales de procesos por el personal de cada departamento?

Como se les mencioné anteriormente no contamos con dichos manuales, por tal razón, la pregunta no aplica.

5.- ¿Cuántas áreas administrativas posee la empresa REGEPSA?

La empresa REGEPSA cuenta con 4 áreas administrativas y está conformada de la siguiente manera: Dirección General, Coordinación Administrativa, Área de Ventas y por último tenemos el Área de Contabilidad.

6.- ¿Cuál es la meta económica mensual que debe cumplir el departamento de cobranzas?

La meta económica mensual que se ha establecido en el departamento de cobranzas corresponde al 70% de las ventas.

7.- ¿Existe un método para la evaluación del rendimiento económico que logre el equipo de trabajo del departamento de cobranzas?

El método que utiliza REGEPSA para evaluar el rendimiento económico del departamento de cobranzas es en base a la meta económica mensual ya establecida que corresponde al 70% de las ventas.

8.- ¿Qué opina sobre el rendimiento operacional del departamento de cobranzas?

Como gerente y a su vez propietario de la empresa REGEPSA considero que el rendimiento operacional del departamento de cobranzas es bueno debido a que las actividades ejecutadas contribuyen a realizar una buena gestión de cobro, por ende el equipo de trabajo logra cumplir las metas económicas mensuales planeadas en el departamento. Como sabemos, un rendimiento bueno en cualquier departamento conlleva el uso de diversos recursos tales como: recurso financiero, recurso material y recurso humano. La suma de estos factores y el uso eficaz de tales recursos contribuye a que una gestión se realice de manera óptima.

9.- ¿Considera que las políticas implementadas para el departamento de cobranzas son las adecuadas? ¿Por qué?

Sí, porque se han establecido políticas que resulten adecuadas para la empresa y también para los clientes.

10.- ¿Usted se ha planteado realizar una modificación al manual de procesos de cobranzas que posee la compañía?

REGEPSA no cuenta con un manual de procesos pero hemos establecido políticas que nos ayuden en los procesos de cobranzas. Definitivamente nos gustaría contar con un manual de procesos que nos facilite la ejecución de las actividades de cobro que contribuyan a mejorar el rendimiento operacional y económico del departamento en mención, y que además genere beneficios en toda la empresa.

11.- ¿Cuáles serían las modificaciones que usted realizaría al manual de procesos para el departamento de cobranzas?

Como les mencionaba nuestra empresa no cuenta con un manual de procesos aunque considero que debería ser indispensable establecer las actividades que intervienen en el proceso de cobranza de inicio a fin y en el proponer tanto políticas de crédito como de cobranza que favorezcan a la obtención de beneficios económicos para nuestra empresa, sin olvidar a los clientes, es decir, también establecer políticas que brinden facilidades de pago a los clientes para de esta manera poder captar más mercado.

12.- ¿El departamento de cobranzas cuenta con un espacio físico independiente o privado?

En efecto. El departamento de cobranzas sí cuenta con el respectivo espacio físico de manera independiente dentro de las instalaciones de REGEPSA.

13.- ¿Existe una persona responsable de efectuar los depósitos o se lo realiza de manera individual?

Las actividades de realizar los respectivos depósitos de dinero recae en mi persona y en mi ausencia quién realiza esta tarea es la asistente administrativa.

14.- ¿Se efectúan controles o seguimientos internos a las operaciones realizadas dentro del departamento de cobranzas?

Si, la parte administrativa es quien notifica a los vendedores el monto que adeuda cada uno de los clientes. Los vendedores son los encargados de ejecutar los cobros de acuerdo a la cartera de clientes asignada y se lo lleva a cabo de acuerdo al cronograma de trabajo de cada agente ejecutor. Una manera de realizar un control a las actividades del departamento de cobranza es mediante los reportes que deben entregar los vendedores de manera semanal en la empresa directamente a la asistente administrativa.

15.- ¿Ofrece algún tipo de incentivo al empleado que supere las metas mensuales?

Como les indicaba anteriormente los vendedores son una parte fundamental para REGEPSA, siendo así, los vendedores que superan las metas mensuales son recompensados mediante incentivos económicos como comisiones y bonos, estos incentivos varían de porcentaje de acuerdo a la zona donde se efectúe la venta.

3.1.6. Análisis e interpretación de la información

Mediante la entrevista realizada al Ingeniero Marcelo Flores Leiva, Gerente de Representaciones Generales y Proveedores S.A. – REGEPSA, se ha observado diferentes aspectos que generan una deficiente gestión en procesos administrativos y operativos en la empresa.

REGEPSA como una pymes pretende generar beneficios en ambos sentidos, es decir, para la empresa misma y para los clientes. Como sabemos la base fundamental de una empresa es contar con una estructura organizacional definida, en la que se detalle la descripción de cargos y funciones que permitan gestionar de manera eficaz y eficiente los diversos procesos en sus diferentes áreas. En razón a la entrevista, el gerente expresó que no cuenta con un manual escrito que sirva como guía para la gestión de sus operaciones. La carencia de este instrumento contribuye a que sus actividades no se desarrollen de manera óptima y que muchas de ellas se conviertan en tareas repetitivas en diferentes cargos o innecesarias para tales operaciones.

Es importante destacar que REGEPSA establece metas económicas mensuales dentro del área de ventas y cobranzas, lo que permite generar rentabilidad hacia la empresa. En base al rendimiento operacional de la empresa, el gerente manifiesta sentirse satisfecho debido a que los procesos administrativos y operativos funcionan de manera correcta en la actualidad.

Con respecto al proceso de cobranza, la Gerencia de REGEPSA ha establecido políticas de cobranza que contribuyan en dicho proceso sin embargo son gestionadas de forma deficiente, esto provoca que a pesar de que se realicen controles y seguimiento internos existan la presencia de muchas cuenta por cobrar generando un problema de liquidez para la empresa.

CAPÍTULO IV

4.1. Propuesta del plan de mejora

En el presente capítulo, se especificará las mejoras que deben implementarse en lo explicado en el CAPÍTULO IV y aplicando teorías basadas en el capítulo del marco teórico, con la finalidad de contar con una guía que contribuya a la gestión de las actividades y la implementación de una cultura organizacional que cree un ambiente agradable en el Área de Cobranzas de la empresa Representaciones Generales y Proveedores S.A. – REGEPSA.

Tomando en consideración los antecedentes expuestos, se determinó la propuesta *“Diseño del manual de cargos y funciones de la compañía Representaciones Generales y Proveedores S.A. - REGEPSA”*.

Los objetivos planteados para el presente capítulo son los siguientes:

- Diseñar la estructura organizacional de la compañía REGEPSA.
- Detallar los cargos y funciones para cada individuo en base a la estructura organizacional creada.
- Establecer los perfiles idóneos para cada cargo.
- Modificar políticas de crédito (ventas) y cobranza vigentes.
- Mejorar los procedimientos actuales a fin de optimizar la gestión de cobro.

Teniendo en consideración los objetivos propuestos, el Área de cobranzas de REGEPSA funcionará de manera optimizada tanto en recursos físicos como humanos; fomentar la productividad y generar mayor beneficio, se

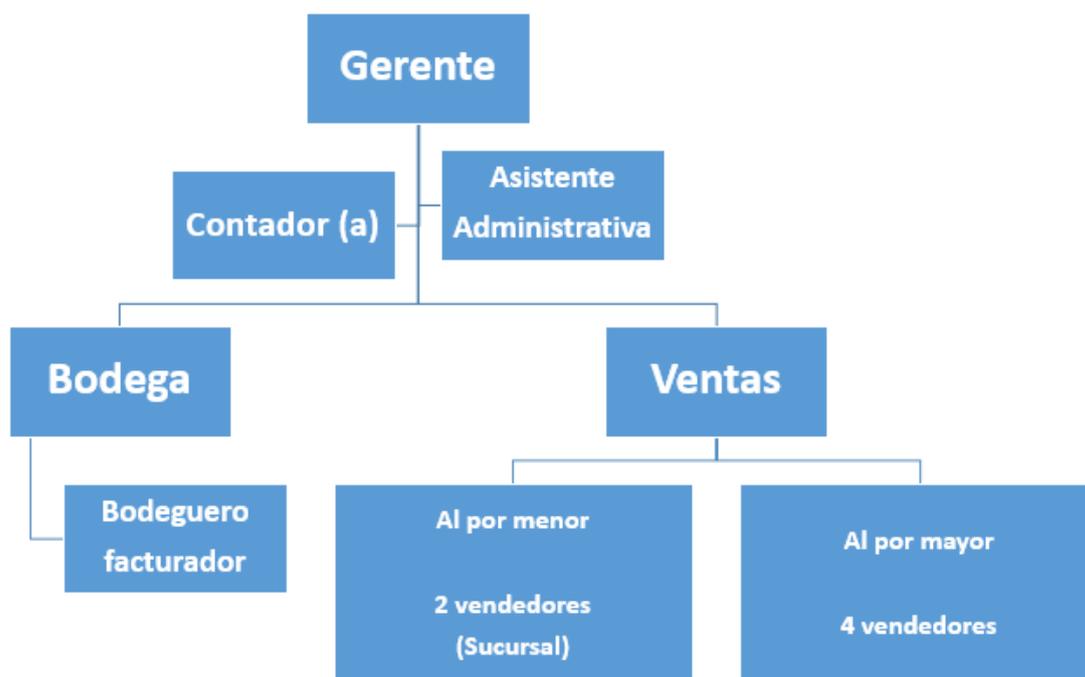
convierte en puntos claves de una buena administración y al mismo tiempo fomenta cimientos que garanticen el desarrollo de un plan de acción óptimo.

4.2. Estructura Organizacional

Según “La estructura organizacional referencia la forma en la que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente en tres formas básicas: por función, por productos/mercadeo o en forma de matriz”.

Se conoce que todas las empresas deben contar con una estructura organizacional definida para que la misma se maneje de forma apropiada y proporcione los resultados esperados. El establecer una jerarquía y determinar bajo qué disposición deben regirse los miembros de una organización tiene como finalidad contar con el personal adecuado en cada cargo, establecer los perfiles idóneos para ocupar dichos puestos y en general contar con una guía que les permita gestionar sus actividades diarias de manera eficaz y eficiente.

En el Capítulo III del presente trabajo de investigación se estableció la distribución del personal administrativo y operativo de REGEPSA. Además mediante el análisis de la entrevista se determinó que no existe una estructura organizacional definida en la que se especifiquen los cargos empleados en la misma. Por la razón se estableció la siguiente estructura organizacional para la compañía REGEPSA:

Gráfico 7: Estructura organizacional para REGEPSA

Elaborado por: Las autoras

4.3. Manual de cargos y funciones diseñado - REGEPSA.

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de cargos y funciones es el resultado del trabajo de campo realizado por las autoras en el Trabajo de titulación: *“MEJORA DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA REGEPSA”*, en el cuál se puso en evidencia la ausencia del mismo en el manejo de sus funciones.

Tiene como propósito ante todo, el contar con un escrito que sirva como guía en el desarrollo de la gestión de las actividades de REGEPSA, a su vez permite disponer la disposición informativa que la Gerencia requiere, acerca de

los diferentes cargos que conforman Representaciones Generales y Proveedores S.A. – REGEPSA.

Lo anterior hace del Manual de cargos y funciones, una valiosa herramienta informativa al alcance del personal de la compañía REGEPSA que poseen bajo su responsabilidad el manejo administrativo y operativo en referencia.

Contribuye además el manual descriptivo de cargos con, la planificación del recurso humano de la compañía Representaciones Generales y Proveedores S.A. – REGEPSA, ante la implementación de una guía de las actividades y procesos manejados. Todo ello con base a los objetivos y metas de corto, mediano y largo alcance que tenga como expectativa el funcionario responsable de la administración general de la empresa en cuestión.

Otros aspectos propios no únicamente de la Gerencia como el manejo de la compañía, el reclutamiento y la selección del personal, supervisión, incentivos, administración salarial, se ven beneficiados con el presente manual, tomando en consideración que el mismo ofrece información relacionada con cada uno de los cargos existentes y su naturaleza del trabajo.

CONTRIBUCIONES DEL MANUAL

Es importante señalar algunas de las contribuciones del manual a la administración y a los individuos inmersos en la compañía Representaciones Generales y Proveedores S.A. – REGEPSA.

PARA EL GERENTES Y RESPONSABLE DE FUNCIONES PRINCIPALES:

- ✓ Un conocimiento más preciso y completo de las operaciones encomendadas bajo su responsabilidad y coordinación, permitiéndoles gestionar mejor sus actividades.
- ✓ Contar con una guía escrita que describa las responsabilidades que cada funcionario debe cumplir según el cargo para el cual fue contratado.
- ✓ Orientar la evaluación del desempeño de los empleados.
- ✓ Facilitar el proceso de reclutamiento de personal bajo la descripción de perfiles de cargo.
- ✓ Definición, modificaciones y ajustes en la metodología de trabajo.
- ✓ Permite en general la mejor coordinación y optimización de las actividades de la compañía.
- ✓ Fija los parámetros para el establecimiento de un sistema de remuneración.

PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO:

- ✓ Define la naturaleza de su cargo así como las funciones y tareas que debe desempeñar como parte del personal dentro de la empresa.
- ✓ El desempeño operativo en el cual debe desarrollar sus aptitudes y actitudes para el cargo que fue contratado.
- ✓ Identificar las tareas en las cuales sea necesario cursos de actualización operativa o profesional, conforme al surgimiento de nuevas tecnologías relacionadas con el ejercicio de su cargo.

TERMINOLOGÍA EMPLEADA

Información General del cargo: Se refiere, a la unidad donde se ubica el cargo y el nombre del cargo que ocupa el superior jerárquico inmediato.

Objetivo General del Puesto: Expresa la esencia de las actividades del cargo.

Descripción de principales responsabilidades: Está compuesta por las diferentes actividades que integran un cargo, en las que participa el ocupante del cargo, exigiéndoles a quien llegue a ocuparlo, la dedicación de tiempo y la posesión de conocimientos, destrezas y habilidades.

Nota: las principales responsabilidades descritas en los cargos se constituyen en orientadores técnicos de los diversos procesos y no son por lo tanto descripciones rígidas y limitantes de la estructura ocupacional que conforma la organización.

Condiciones organizacionales y ambientales: Estas condiciones, están referidas a factores funcionales y ambientales que afectan el accionar de los cargos.

Equipo y materiales: Valora la naturaleza de los daños que pueden ocasionar los errores de ejecución y la falta de cuidado y de atención por parte de quien desempeña el cargo.

Cargo: identificación de un puesto de trabajo por la función específica que lo conforma y que se identifican en una unidad.

Conocimiento: Conocimiento de una disciplina, campo o materia que se requiere para desempeñar eficientemente un puesto.

Requisito: Se refiere a los estudios académicos, experiencia y conocimientos necesarios y otros que debe poseer la persona que ocupa un puesto para ejecutarlo eficientemente. La Gerencia tendrá la potestad de valorar y definir los conocimientos y habilidades que se requiera para el desempeño de un puesto.

Experiencia: Conocimientos adquiridos por la práctica. Aprendizaje efectivo de conocimiento prácticos resultantes del ejercicio de un puesto de un área de trabajo y periodo de tiempo determinado.

Habilidad o competencia: Aptitud, capacidad y disposición para realizar con precisión una o varias tareas encomendadas al ocupante de un puesto.

Política: Parámetro por el cual se rige una organización para la realización de un fin o actividad deseado.

Procedimiento: Ordenamiento o guía de una actividad dentro de un área de trabajo específica de una organización, que permite visualizar cómo se procede una actividad.

Salario: Remuneración periódica que se otorga como cambio o pago por un servicio prestado con eficiencia y responsabilidad.

Valoración: Proceso de asignación de remuneraciones a las clases de puestos, a través del análisis del grado de responsabilidad, dificultad y variedad de las actividades, requisitos mínimos y otros rubros de interés.

REPRESENTACIONES GENERALES Y PROVEEDORES S.A. – REGEPSA

	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
	Dependencia Generadora: División de Gestión Humana	Versión: 3

I. NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL	
Denominación del Cargo:	GERENTE
Nivel de Dirección:	Primero
No. de cargos aprobados:	1
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios, encaminando el cumplimiento de las metas establecidas por planeación estratégica.</p>	
III. DIMENSIÓN ÉTICA	
<p>Cumplir los principios y valores éticos, así como las directrices para una gestión ética, poniendo en práctica las normas y guías de conducta en los negocios, en las políticas de pago, contribuciones y en los asuntos de interés, de tal manera que sus acciones no atenten contra otras normas</p>	

generales de ética.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES TRANSVERSALES

1. Mantener permanentemente informado a su equipo de trabajo sobre el estado de acción y planes de mejoramiento que se derivan de las metas establecidas por la Gerencia.

2. Apoyar y ejecutar los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad que permitan evidenciar el mejoramiento progresivo de procesos administrativos y operativos de REGEPSA.

3. Participar activamente en la definición y ejecución de la estrategia institucional de REGEPSA.

4. Liderar y apoyar a su equipo de colaboradores para la alineación estratégica de los procesos a su cargo, la definición coherente de sus planes de acción y de los presupuestos relacionados.

5. Garantizar la aplicación de lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad vigentes en REGEPSA, aplicable a los procesos de Gerencia.

6. Estimular la participación actividad del equipo de trabajo en actividades que se orienten a la empresa.

7. Realizar procesos de investigación de buenas prácticas empresariales e innovación en todos los aspectos relacionados con la empresa buscando

apropiación del conocimiento.
<p>8. Proponer iniciativas que proyecten a REGEPSA hacia el futuro, buscando la modernización en sus procesos los cuales son necesarios para convertir a la empresa en un referente en la venta de repuestos hidráulicos y automotriz.</p>
<p>9. Gerenciar el Talento Humano a su cargo, contribuyendo a la existencia de mejores niveles de clima organizacional, donde se estimule el incremento en la satisfacción y la productividad en el desempeño laboral, como factores acordes al nivel de exigencia en la ejecución de los procesos y las directrices que se tracen en REGEPSA.</p>
<p>10. Velar por el cumplimiento de las directrices que en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, rigen para REGEPSA.</p>
<p>11. Diseñar las políticas, procedimientos y actividades concernientes a los clientes externos dentro de los procesos, buscando documentar, ejecutar y hacer seguimiento a las acciones preventivas, correctivas y de mejora pertinentes.</p>
<p>V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES</p>
<p>1. Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado.</p>
<p>2. Organizar, supervisar y medir el desarrollo de políticas, procedimientos y</p>

objetivos de promoción y venta del servicio que ofrece la empresa.
3. Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos.
4. Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de la empresa.
5. Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan los artículos de venta en la empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado.
6. Participar semanalmente en los comités gerenciales.
7. Diseñar las estrategias comerciales, teniendo en cuenta las particularidades de las diferentes áreas administrativas de la empresa.
8. Evaluar la necesidad de los departamentos para establecer los programas de capacitación, mejoramiento y crecimiento constante para su equipo de trabajo.
9. Garantizar el cumplimiento de las metas planteadas en la planeación estratégica, así como velar por el cumplimiento de las metas de su equipo de trabajo, haciendo seguimiento constante y apoyando la gestión.

VI. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ul style="list-style-type: none"> - Preparación del Plan Estratégico de Mercadeo para REGEPSA y su presupuesto. - Metas y objetivos para la compañía en general. - Cálculo de la demanda y pronóstico de ventas. - Tamaño y estructura de la fuerza de venta en REGEPSA. - Volumen de ventas, costo y utilidad. 	
VII. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Proyección de ventas. - Dirección de Equipo de ventas. - Programas de Fidelización. - Diseño de Planes Estratégicos de Mercadeo. - Análisis de Mercado. - Planeación Estratégica. - Manejo avanzado de Herramientas Office (Word, Excel, Power point). - Conceptos básicos de presupuesto gerencial. - Direccionamiento Estratégico. - Habilidades de Negociación. - Comunicación Asertiva. 	
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Título profesional en Administración	Cuatro (4) años como gerente o

<p>de Empresas, Administración de Mercadeo, Profesional en Mercadeo y Publicidad.</p> <p>Con estudios de especialización en alguna de las siguientes áreas: Gerencia de Mercadeo, Gerencia Comercial y Mercadeo y otras relaciona con la misión del cargo.</p>	<p>director de mercados, gerente comercial, con experiencia demostrable en el acompañamiento a la fuerza de ventas y capacidad para la elaboración de planes estratégicos de mercado, análisis del mercado, diseño de servicios y costos.</p>
--	---

	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
	Dependencia Generadora: División de Gestión Humana	Versión: 3

I. NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA	
Denominación del Cargo:	ASISTENTE
Nivel de Dirección:	Segundo
No. de cargos aprobados:	1
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Realizar actividades administrativas y de apoyo en las labores dependientes de Gerencia y su relación con todas las áreas de la compañía, con el fin de prestar un excelente servicio integral al cliente durante el proceso de venta y disponer de la información y documentación de manera eficiente.</p>	
III. DIMENSIÓN ÉTICA	
<p>Cumplir los principios y valores éticos, así como las directrices para una gestión ética, poniendo en práctica las normas y guías de conducta en los negocios, en las políticas de pago, contribuciones y en los asuntos de interés, de tal manera que sus acciones no atenten contra demás normas generales de ética.</p>	

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES TRANSVERSALES
<p>1. Apoyar operativamente en la ejecución de planes y actividades administrativas realizadas por Gerencia o grupo de trabajo, contribuyendo con la aplicación de procedimientos vigentes.</p>
<p>2. Participar activamente en la gestión de la Gerencia, con el fin de alcanzar los objetivos y metas de REGEPSA.</p>
<p>3. Dar trámite a asuntos operativos y relacionados con la Gerencia, por delegación directa del Gerente.</p>
<p>4. Participar en la ejecución de los sistemas y procedimientos de Gerencia, para procurar su efectividad.</p>
<p>5. Apoyar y ejecutar los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de contribuir al mejoramiento continuo de REGEPSA.</p>
<p>6. Dar uso adecuado a los activos fijos asignados para fines exclusivamente laborales, que encuentran bajo su responsabilidad.</p>
<p>7. Implementar planes de acción, iniciativas y medidas correctivas relacionados con su ámbito de acción.</p>
<p>8. Acatar las directrices que en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, establezca la Gerencia, para todo el personal de REGEPSA.</p>

9. Asistir puntualmente a las capacitaciones convocados por la Gerencia de REGEPSA.

V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Atender las llamadas telefónicas en ausencia del ejecutivo comercial.

2. Brindar soporte operativo en los siguientes aspectos:

a. Llevar a cabo un seguimiento a las actividades del proceso contractual con los clientes.

b. Manejar el archivo, gestionar y mantener actualizados los sistemas requeridos para el funcionamiento de procesos de venta y gestión de cobranza.

c. Verificar que exista el debido soporte documentar en las actividades que así lo requieran para la adecuada gestión de actividades afines.

d. Apoyar a Gerencia en la consecución de documentos y sistemas de pagos vigentes.

e. Actualizar y verificar en todo momento que la base de datos de clientes se encuentre actualizada y disponible en el sistema empleado por la empresa.

f. Garantizar el debido flujo de información con las diferentes áreas de REGEPSA, que participan o tienen relación con el Área de ventas.

<p>3. Ingresar y generar códigos de venta para los clientes en la base de datos.</p>
<p>4. Revisar correos de la empresa.</p>
<p>5. Controlar información financiera y documentación de créditos.</p>
<p>6. Elaboración de cheques de Gerencia.</p>
<p>7. Controlar la caja menor de la empresa.</p>
<p>8. Apoyar la gestión del Área Financiero y de contabilidad cuando se presenten dificultades en sus procesos.</p>
<p>9. Presentar mensualmente el informe con los resultados de la gestión de los procesos de cobranza al Gerente.</p>
<p>10. Desempeñar las demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas por el jefe inmediato.</p>
<p>VI. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)</p>
<ul style="list-style-type: none">-- Base de datos actualizada de clientes.- Reportes de venta con información requerida.- Reportes de cobranza emitidas a vendedores.- Rol de pagos (empleados).

<ul style="list-style-type: none"> - Informes mensuales de gestión comercial. - 	
VII. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo avanzado de Herramientas Office (Word, Excel, Power point). - Servicio al cliente. - Apoyo en informes y presentaciones. 	
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
<p>Técnico o estar cursando universitarios relacionados con programas de: Administración de empresas, Administración de Negocios, Administración de Mercadeo y otros afines con el cargo en mención.</p>	<p>Un (1) año ocupando cargos de auxiliar administrativo, auxiliar operativo, auxiliar de logística y otros con funciones acordes al cargo en mención.</p>

	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
	Dependencia Generadora: División de Gestión Humana	Versión: 3

I. NOMBRE DEL CARGO: JEFE (A) DE CONTABILIDAD	
Denominación del Cargo:	CONTADOR (A)
Nivel de Dirección:	Tercero
No. de cargos aprobados:	2
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente General
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Dirigir, coordinar y programar las tareas referidas al registro de todas las operaciones de carácter económico y realizar el control de los estados financieros de acuerdo con la normativa vigente.</p>	
III. DIMENSIÓN ÉTICA	
<p>Cumplir los principios y valores éticos, así como las directrices para una gestión ética, poniendo en práctica las normas y guías de conducta en los negocios, en las políticas de pago, contribuciones y en los asuntos de interés, de tal manera que sus acciones no atenten contra otras normas generales de ética.</p>	

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES TRANSVERSALES
1. Planear las estrategias financieras de flujo de caja (periódicamente).
2. Responder ante la Gerencia, por la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros de la empresa.
3. Elaborar los informes de gestión que solicite la asistente administrativa, para ser presentados a Gerencia.
4. Supervisar la ejecución de las actividades administrativas delegadas bajo su cargo, para garantizar el adecuado desarrollo de los procedimientos del área.
5. Controlar y autorizar la adquisición de bienes, controlar su suministro, almacenamiento, distribución y uso.
6. Participar en comités gerenciales.
7. Detectar situaciones previsibles en el área de desempeño, previa sustentación ante Gerencia.
8. Elaborar informes de gestión para ser presentados a la Gerencia, así como los demás informes sobre el desarrollo de sus funciones que se le soliciten.

V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
1. Coordinar y programar las tareas referidas al registro de todas las operaciones de carácter económico y realizar el control de los estados financieros de acuerdo a la normativa vigente.
2. Elaborar los estados financieros y realizar análisis de las diferentes cuentas que los componen.
3. Realizar informes para los entes de control.
4. Elaborar la declaración de renta de la empresa y sus socios.
5. Realizar el seguimiento para la presentación oportuna de las declaraciones tributarias de Retención en la fuente e IVA.
6. Programar las fechas de cierres contables mensuales y del cierre definitivo.
7. Responder por el efectivo cumplimiento de las políticas y normas inherente al manejo de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros asignados al área.
8. Realizar las demás actividades que le asigne el jefe inmediato que sean congruentes con el propósito del cargo, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos corporativos, del área y puesto de trabajo.

VI. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de estados financieros. - Declaraciones tributarias de Retención en la fuente e IVA. - Cierres contables mensuales. - Registro de operaciones de carácter económico. 	
VII. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo avanzado de Herramientas Office (Word, Excel, Power point). - Manejo de declaraciones online en el S.R.I. - Elaboración de estados financieros. 	
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
<p>Título profesional de Contador Público Autorizado.</p> <p>Especialización Contable Financiera.</p>	<p>Dos (2) años como contador general con experiencia en declaraciones de impuestos estatales, facturación, contabilidad general, fiscal, análisis de costos, elaboración de estados financieros, realizar nóminas.</p>

	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
	Dependencia Generadora: División de Gestión Humana	Versión: 3

I. NOMBRE DEL CARGO: AGENTE VENDEDOR	
Denominación del Cargo:	VENDEDOR
Nivel de Dirección:	Cuarto
No. de cargos aprobados:	1
Cargo del Jefe Inmediato:	Facturador – Gerente General
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Brindar asesoría a los clientes actuales y potenciales, para generar ventas efectivas y cumplir con los objetivos de ventas fijados por la empresa; siguiente un proceso a través del cual, prospecta clientes, identifica necesidades, diseña una propuesta de servicio a la medida, brinda seguimiento en la instalación y servicio post venta que garantice la fidelización de los clientes.</p>	
III. DIMENSIÓN ÉTICA	
<p>Cumplir los principios y valores éticos, así como las directrices para una gestión ética, poniendo en práctica las normas y guías de conducta en los</p>	

negocios, en las políticas de pago, contribuciones y en los asuntos de interés, de tal manera que sus acciones no atenten contra otras normas generales de ética.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES TRANSVERSALES

1. Comunicar adecuadamente a los clientes información acerca de la gama de productos que comercializa.

2. Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos que ofrece pueden satisfacer sus necesidades.

3. Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados lo que sucede en el mercado, como requerimientos, quejas, reclamos y otros de relevancia.

4. Captar nuevos clientes potenciales para la empresa.

5. Administrar su territorio de ventas.

6. Contribuir a la solución de problemas.

7. Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.

8. Aumentar el conocimiento de REGEPSA, mejorando la imagen corporativa

en las relaciones con los clientes.

V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Gestionar el proceso de venta.

2. Cumplir con las cuotas de venta (objetivos), planificando visitas comerciales en los tiempos marcados.

3. Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.

4. Explicar a los clientes promociones y ofertas disponibles, además de brindar servicio postventa.

5. Atender las reclamaciones de los clientes.

6. Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.

7. Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.

8. Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.

9. Programar semanalmente las actividades de visitar a realizar diariamente.

10. Implementar los formularios y procedimientos para registrar las

operaciones de venta.	
11. Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales de REGEPSA.	
12. Asistir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado.	
VI. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)	
<ul style="list-style-type: none"> - Metas y objetivos por el Área de ventas. - Visita clientes actuales y potenciales. - Activar la cobranza en función de metas fijadas. - Procedimientos de operaciones de venta. 	
VII. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Proyección de ventas. - Análisis de Mercado. - Habilidades de Negociación. - Comunicación Asertiva. 	
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
Estudios intermedios en ingeniería automotriz, ingeniería industrial o carrera afín. Estudios técnicos o	Dos (2) años mínimo de experiencia como vendedor, servicio al cliente. Conocimientos específicos en computación, estrategias de

tácticas de ventas.	mercadeo, ventas y servicio al clientes.
---------------------	---

	MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
	Dependencia Generadora: División de Gestión Humana	Versión: 3

I. NOMBRE DEL CARGO: FACTURACIÓN – BODEGA	
Denominación del cargo:	Facturador
Nivel de Dirección:	Cuarto
No. de cargos aprobados:	2
Cargo del Jefe Inmediato:	Asistente Administrativa
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
<p>Dirigir, planear, controlar, coordinar e implementar todas las actividades y estrategias propias del área, catando las normas legales vigentes, que le garantice a la empresa el cobro exacto y oportuno de todos los servicios prestados.</p>	
III. DIMENSIÓN ÉTICA	
<p>Cumplir los principios y valores éticos, así como las directrices para una gestión ética, poniendo en práctica las normas y guías de conducta en los negocios, en las políticas de pago, contribuciones y en los asuntos de interés, de tal manera que sus acciones no atenten contra otras normas generales de ética.</p>	

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES TRANSVERSALES
1. Realizar registro y control de entrada y salida de inventario en la base de datos correspondiente.
2. Realizar control y verificación permanente de inventario en las bodegas.
3. Realizar seguimiento y control a la emisión de facturas expedidas por la empresa.
4. Coordinar el recaudo de cartera, en los términos y condiciones establecidas.
V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES
1. Realizar seguimiento y control oportuno de las facturas expedidas por la empresa.
2. Identificar y dar respuesta a las necesidades de información de los clientes según políticas institucionales y procedimientos determinados, con exactitud y oportunidad.
3. Identificar los problemas que se presenten en el flujo de información desde la parte comercial y la prestación del servicio hacia la facturación y que afectan directamente o indirectamente la liquidación de las cuentas.
4. Coordinar y controlar las operaciones de recuperación de cartera y las

actividades de normalización de cartera, para que estas sean adecuadas y oportunas.
5. Asegurar el cumplimiento, oportunidad y disponibilidad de las proyecciones de recaudo de las carteras.
6. Coordinar que el recaudo de las diferentes carteras del área a cargo, se efectúe en los términos y condiciones financieras pactadas.
7. Elaborar facturación de servicios a las diferentes zonas de asistencia.
8. Custodiar archivo de facturas de ventas y de facturas emitidas.
9. Dar soporte al área de contabilidad cuando es requerido
10. Verificar y controlar la existencia de inventario.
VI. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (CRITERIOS DE DESEMPEÑO)
<ul style="list-style-type: none">-- Registro y control de inventario.- Manejo sobre emisión de facturas.- Facturación de servicios en diferentes zonas.- Coordinar y controlar actividades de recuperación de cartera.

VII. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo y control de inventarios. - Contabilidad intermedia. 	
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
<p>Bodeguero: Estudios secundarios aprobados.</p> <p>Facturador: estudios de ingeniería comercial, ingeniería en comercio exterior, o carreras afines.</p>	<p>De seis meses a un año de experiencia en la ejecución de labores relacionadas con el área de especialidad del puesto.</p>
Elaboró:	Aprobó:
Génesis Choez – Jeniffer Marin	Ing. Marcelo Flores Leiva GERENTE GENERAL REGEPSA

4.4. Perfiles del cargo

Para garantizar que las actividades de cobranza se gestionen de manera eficiente y eficaz, es necesario determinar bases de perfil de cargo, a fin que los individuos que conformen la organización no presenten dificultades de realizar los requerimientos y objetivos trazados por la Gerencia.

A continuación se describen los perfiles de cada uno de los cargos que componen la estructura organizacional diseñada para REGEPSA, y los cuales se deben cumplir a cabalidad para garantizar que la propuesta dé los resultados propuestos.

Contador (a)

Asistente Administrativo (a)

Bodeguero – facturador

Vendedores

4.4.1. Gerente

Descripción del cargo:

Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán en la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo.

Formación académica:

Estudios universitarios completos en las áreas de: Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica o Automotriz, Administración de Empresas o Ing. Comercial.

Experiencia:

De 3 a 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares relacionada con el mercado industrial.

Competencias:

- ✓ Visión de Negocios.
- ✓ Orientación a resultados.
- ✓ Planificación estratégica.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Negociación.
- ✓ Comunicación efectiva a todo nivel.
- ✓ Procesos de importaciones y su normativa legal.

4.4.2. Contador (a)**Descripción del cargo:**

Responsable de la presentación de la administración financiera de la empresa para la adecuada toma de decisiones y cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones fiscales. Actualización constante con la finalidad de brindar seguridad en el desempeño de las funciones.

Formación académica:

Estudios universitarios completos como Contador Público.

Especialización carreras afines.

Experiencia:

De 3 a 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.

Competencia:

- ✓ Liderazgo.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Trabajo bajo presión.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Solución de problemas.
- ✓ Orientado a logros.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Responsabilidad.

4.4.3. Asistente Administrativo**Descripción del cargo:**

Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social.

Formación académica:

Estudiante de nivel técnico, tecnológico o en formación personal de primeros semestres en carreras administrativas.

Experiencia:

De 2 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares relacionada con el mercado comercial o industrial.

Competencia:

- ✓ Competencias comunicacionales, interpersonales, intrapersonales y de gestión.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Iniciativa, creatividad, prudencia y proactividad.
- ✓ Orientación al servicio.

4.4.4. Bodeguero – Facturador**Descripción del cargo:**

Realizar de manera oportunidad y correcta el proceso de facturación de la empresa, proporcionando el seguimiento efecto a las acciones de cobranza y asegurando que los documentos soportes vayan debidamente documentados.

Formación académica:

Licenciado en Administración, Licenciado en Contaduría Pública.

Experiencia:

Como mínimo 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares relacionada con el mercado industrial.

Competencia:

- ✓ Empatía.
- ✓ Actitud positiva.
- ✓ Conocimientos básicos en contabilidad.
- ✓ Credibilidad.
- ✓ Organización.
- ✓ Habilidad de comunicación.

4.4.5. Vendedores**Descripción del cargo:**

Persona que le gusten las ventas, proactivo, habilidoso, negociador, organizado, tener planeación, trabajar bajo presión, cumplir objetivos, visitas completas, aprovechar tiempo y trabajar en equipo, enfocarse en base a resultados.

Formación académica:

Estudios secundarios completos.

Experiencia:

De 2 a 3 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares relacionada con el mercado industrial.

Competencia:

- ✓ Optimismo.
- ✓ Perseverancia.
- ✓ Empatía.
- ✓ Seguridad en sí mismo.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Facilidad de comunicación.
- ✓ Saber escuchar.

4.5. Política de crédito (ventas)

Al establecer una guía escrita de políticas de crédito en REGEPSA se pretende disminuir el grado de morosidad y evaluar la capacidad de endeudamiento de los posibles futuros clientes.

Toda venta y cobranzas al por mayor se realizará a través de un representante de ventas (vendedor) y en algunos casos en oficina previa autorización de Gerencia.

Las políticas de crédito (Ventas), sirven como un instrumento de apoyo y control para los agentes ejecutores de las transacciones dentro de la compañía. El vendedor deberá cumplir OBLIGATORIAMENTE todos los detalles que a continuación se especifican:

1.- El vendedor debe llenar OBLIGATORIAMENTE la hoja de datos del cliente, las cuales, deben ser verificadas para ingresar al sistema y evitar errores posteriores a la facturación.

2.- A los clientes nuevos, el vendedor decide si puede atenderse al contado o crédito, previa evaluación de su sistema financiero. Antes de la aprobación del crédito se deberá solicitar información comercial. En caso de ser atendido, el VENDEDOR es responsables al 100% de la cobranza.

3.- Todas las ventas deben tener su cierre, esto determinará para establecer los descuentos y plazos de ventas.

4.- El factor descuento es una herramienta de apoyo para establecer el manejo sobre los montos de compra, pronto pago, condiciones de crédito y su aplicación, de ninguna manera será constante en toda operación. Los descuentos que no se ajusten a la realidad, como clientes de compras esporádicas, clientes morosos y/o clientes ocasionales, sus descuentos no deberán pasar mayor del 25%. La propuesta de descuentos que se establece como referencia es la siguiente:

Compras esporádicas y compra de un ítems.....20%

Compras menores de \$100.....25%

Clientes que compran menores de \$200 y pagan dentro de los 90 días.....25%

Ventas al contado...35%, en caso de incumplir el pago, automáticamente se hará una Nota de Débito por intereses y se reduce el descuento al 30%; si el cliente no reconoce, el vendedor se hará responsable.

Por pagos de 30, 60 y 90 días de crédito, el manejo es opcional desde 25% al 30%.

Los descuentos especiales mayores al 35%, serán previa autorización de Gerencia.

5.- Toda venta por llamada telefónica se atenderá previa autorización del vendedor, con conocimiento de Gerencia.

6.- Las ventas por llamadas en caso de ser clientes nuevos será al CONTADO, previa evaluación del depósito verificado por la Gerencia. Instruir al cliente para que deposite en efectivo, los depósitos con cheque será atendido cuando se efectivice el depósito dentro de las 48 horas.

7.- Esta terminantemente prohibido vender a clientes que no tengan créditos autorizados, prohibido utilizar datos de clientes para hacer cruce de ventas para beneficiar a terceros.

8.- Facturaciones, debe analizar las ventas antes de ejecutar los despachos. En caso de existir facturas pendientes de pagos, obligatoriamente debe llamar al cliente para exigir las cuentas pendientes de pago. Para su despacho será previo cancelación de los pendientes.

9.- En toda venta que realice el vendedor será al 100% responsable. En caso de incumplimiento de pago, de manera inmediata debe ejecutar la devolución dentro del plazo de 60 días en montos menores de \$300 y si es mayor a los \$301, si no existe un anticipo deberá devolver dentro del mes, así evitará responder los cargos con sus comisiones.

4.6. Política de cobranza

Las políticas de cobranza se establecen para ejecutar el pronto retorno del capital con eficiencia. Toda cobranza es también responsabilidad del vendedor y facturador en oficinas, para lo cual, se detallan algunos pasos para su cumplimiento:

- 1.- El vendedor está obligado a otorgar el recibo por cada pago del cliente.
- 2.- Los pagos en efectivo, por ningún motivo deberá estar en manos del vendedor más de 24 horas, para evitar robos debe depositar a la cuenta del Banco Pichincha 3338312304 cta. cte. En caso de pérdida o robo el vendedor será el responsable.
- 3.- Los pagos con CHEQUE deben ser cruzado (obligatorio), girado a nombre de la Compañía REGEPSA, antes de emitir el recibo de pago, el vendedor debe revisar que el cheque esté claro, bien girado, sin correcciones o enmendaduras, fecha, montos y firma.
- 4.- Los créditos que se manejan tienen un plazo máximo de 90 días, solamente en casos especiales por montos mayores de dos mil dólares se otorgará hasta 120 días. Por ningún motivo se aceptan pagos mayores a lo establecido, en caso de pasarse la fecha, el vendedor perderá las comisiones al 100%.
- 5.- En caso de ventas al contado, antes de su atención será previo depósito en efectivo como prioridad. Si es con cheque la atención será dentro de las 48 horas previa verificación.

6.- El reporte de las cobranzas debe ser en caso de provincia cada semana, si es de Guayas diariamente. Todo reporte tiene dos copias, el vendedor está obligado guardar sus copias de reporte para confrontar sus cobranzas en caso de dudas.

7.- Las ventas-cobranza de oficina, obligatorio reportar dentro de las 24 horas.

8.- Está prohibido hacer cruce en el reporte. Las cobranzas que no sean del cliente que pagó, prohibido hacer uso o manejar dentro de la compañía en sus cuentas personales.

9.- Todo manejo de cobranza es de plena responsabilidad del vendedor al 100% y debe tener cuidado en su seguridad.

10.- Las ventas y cobranzas son de plena responsabilidad del vendedor.

Después de 4 meses se cargará a cuenta del vendedor y se descontará de sus comisiones.

CONCLUSIONES

Los cambios que se generen para la reestructuración de un departamento conllevan a corregir variables como espacio físico, recursos materiales como sistemas de software e implementos que optimicen actividades internas y externas y al final pero no menos importante contar con el recurso humano idóneo para desempeñar los diferentes cargos dentro de la empresa; el éxito radica en coordinar de manera eficiente dichas variables y plantear propuestas que contribuyan para obtener los resultados que buscan los directivos de la compañía.

Luego de realizar la recopilación de información mediante la entrevista y del posterior análisis de las preguntas, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Durante los meses de Marzo a Agosto del 2017 se recopiló información primaria pertinente a la empresa Representaciones Generales y Proveedores S.A. - REGEPSA, tales como: misión, visión y políticas de la misma para su posterior sistematización con la finalidad de obtener datos relevantes que aporten al desarrollo del presente trabajo de investigación.
- El diagnóstico situacional actual del sistema de cobranza de la empresa REGEPSA radica en la gestión de procesos administrativos lo que se convierte en una de las causas que originan una deficiente gestión en los procesos administrativos y operativos dentro de empresa. De acuerdo a la información sistematizada se detectó que la empresa

cuenta con políticas de cobranza sin embargo están no siendo manejadas de manera eficiente, lo que ocasiona inconvenientes dentro del Departamento de cobranzas.

- En la empresa REGEPSA no existe una estructura organizacional definida lo que provoca inconvenientes en la asignación de funciones y actividades las cuales muchas veces se realizan de manera empírica.
- A pesar que el rendimiento económico del Departamento de Cobranzas es aprobado por parte de la Gerencia, existen ocasiones en que no se cumple la meta económica mensual establecida correspondiente al 70% de las ventas, lo que da como efecto el incremento de cuentas por cobrar y problemas de liquidez a la empresa.
- De acuerdo al análisis realizado se planteó realizar modificaciones tanto a las políticas de crédito como a las de cobranza con el objetivo de mejorar los procesos en el Departamento de Cobranzas de la empresa REGEPSA.
- Partiendo de esta investigación realizada en las instalaciones de la empresa Representaciones Generales y Proveedores S.A – REGEPSA, se comprobó la necesidad de establecer propuestas de mejora en los procesos de calidad, eficiencia y riesgo operacional, para lo cual es preciso la creación del manual de cargos y funciones de la empresa que contribuya en la gestión de sus procesos.

RECOMENDACIONES

- Realizar una reestructuración en el Área de Cobranzas de la empresa REGEPSA, en cuanto a las políticas de crédito y cobranza, para que estas se encuentren por escrito y sirvan de guía en el desarrollo de la gestión.
- Diseñar un manual de cargos y funciones para el Área de Cobranzas que permita a REGEPSA poseer una estructura organizacional definida para lograr cambios que mejoren el proceso actual de cobranza.
- Modificar los procesos de cobranza de la empresa REGEPSA con el propósito de optimizar los procedimientos en la gestión de cobro.
- Es importante que la mejora de los procesos para el Área de Cobranzas sea comunicada a toda la empresa y con mayor énfasis en las áreas involucradas
- Se podría trabajar en la implementación de un manual de cargos y funciones al personal administrativo y operativo de la compañía REGEPSA, con el objetivo de obtener ideas que contribuyan al mejoramiento del mismo.
- Para mejorar la relación con los clientes, ayudaría mucho la implementación de un sistema de información que registre las gestiones de cobranza, alertas de cobro, y generación de reportes para de esta forma conocer toda la información de los clientes.
- Identificar cuáles son los clientes potenciales que aportan al crecimiento de la empresa, para ofrecerles ventajas de crédito y a su vez garantizar la fidelidad del mismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 41-49.
- Afcha Chávez, S. M. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 544-563.
- Aguirre Mayorga, S. (2007). Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos. *AD-minister*, 21-32.
- Alba Cruz, R. C., Cruz Álvarez, J. J., & Posada, A. A. (2013). Mejora del proceso en el control de la calidad para el diseño de los sistemas de impermeabilización en las edificaciones. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 1-51.
- Araujo Lobo, A. J. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión Gerencial*, 219-239.
- Arras Vota, A. M., Jáquez Balderrama, J. L., & Fierro Murga, L. E. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Latina de Comunicación Social*, 418-434.
- Barroso Tancoira, F. (2007). El Cambio Organizacional en sistemas estables. *Investigación Administrativa*, 31-42.
- Bustamante Breffe, M., & Isaac Godínez, C. L. (2011). Procedimiento para el mejoramiento de procesos en copextel. *Ingeniería Industrial*, 179-190.
- Cañellas Granda, J., Castellanos González, M., Piña Loyola, C. N., Yera Sánchez, A., Mir Ocampo, I., & Sánchez García, Z. (2007). Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. *MediSur Revista Electrónica*, 79-84.
- Casida, J., & Pinto-Zipp, G. (2008). Leadership-Organizational. *Nursing Economic*, 7-15.
- Cújar Vertel, A. d., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 350-355.
- Dextre Flores, J. C., & Del Pozo Rivas, R. S. (2012). Control de gestión o gestión de control. *Contabilidad y negocio*, 69-80.
- Dias Baptista, R. (2008). Cultura: la clave para la transición organizacional. *Punto Cero*, 85-90.
- Domínguez Domínguez, J. (2006). Optimización simultánea para la mejora continua y reducción de costos en procesos. *Ingeniería y Ciencia*, 145-162.
- Ferrer, M. A. (2016). Innovación y diseño organizacional. *Venezolana de Gerencia*, 190-192.
- Friedlander, & Brown, D. (1974). Organization Development. *Annual Review of Psychology*, 313-341.
- García P, M., Quispe A, C., & Ráez G, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 89-94.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- Gasca, J., & Zaragoza, R. (2014). *Designpedia. 80 herramientas para construir tus ideas*. Madrid, España: Empresarial S.L.
- Gimer Torres, I., Fernández, E. M., & Hernández Rabell, L. (2010). propuesta de modelo para la mejora de gestión de procesos educativos universitarios. *Ingeniería Industrial*, 1-6.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (2004). Comportamiento organizacional. *Thompson*.
- Hernández Nariño, A., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2009). Herramienta para la mejora de procesos hospitalarios: un procedimiento para su aplicación. *Ingeniería Industrial*, 1-5.
- Higuera López, D. (2011). Parámetros de diseño organizacional: incidencia en la productividad y en los vínculos sociales. *Investigación y reflexión*, 73-90.
- Lescay Cordero, M. M., & Pérez Vergara, I. G. (2009). procedimiento para la mejora de los procesos operativos. ETECSA. *Ingeniería Industrial*, 1-8.
- Llanes Font, M., Isaac Godínez, C. L., Moreno Pino, M., & García Vidal, G. (2014). De la gestión por proceso a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 255-264.
- López, A. (2011). El control de procesos industriales y su influencia en el mantenimiento. *Ingeniería Industrial*, 35-49.
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-13.

- Marin Garcia, J. A., Bautista Poveda, Y., & Garcia Sabater, J. J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Revista Intangible Capital*, 584-618.
- MohammadZadeh, S., & Saghaei, A. (2009). Using Structural Equation Modeling For Measuring Quality Culture in a Construction Company. *International Conference on Computers & Industrial Engineering*.
- Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*, 13-25.
- Muñoz Roja, M., Nieves Borrero, M., & Nieves Borrero, M. (2010). Control del rendimiento de procesos en una iniciativa de mejora basada en el modelo CMMI. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas RCCI*.
- Noriega Bravo, V. (2014). Evaluación con enfoque de procesos como alternativa para el mejoramiento de la calidad en el control. *Universidad y Empresa*.
- Osca, A., & Urien, B. (2001). Rediseño de tareas, satisfacción y rendimiento: un estudio en la industria de la automoción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 327-340.
- Pérez Rave, J. I., Ruíz Córdoba, J. A., & Parra Mesa, C. M. (2007). Uso del enfoque por procesos en la actividad investigativa. *Revista Chilena de Ingeniería*, 260-269.
- Rafoso Pomar, S., & Artilles Visbal, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 29-37.
- Rodríguez, D. (2002). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago de Chile, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rojas, A., Vos Tanja, E. J., & Marín, B. (2009). Experiencias de una PYME en la mejora de procesos de pruebas. *REICIS. Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software*, 63-69.
- Sánchez Ambriz, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, 235-254.
- Sánchez, I. (2010). Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 107-126.
- Santamaria, I., Bozheva, T., & Martínez de Marigorta, I. (2008). Mejoras de procesos organizativos: análisis estadísticos. *Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software REICIS*, 33-45.
- Scherkenbach, W. (1994). La ruta deming. Hacia la mejora continua. *CECSA*.
- Senge, P. (1995). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. *GRANICA*.
- Serrano Gómez, L., & Ortiz Pimiento, N. R. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 13-22.
- Smith Cayama, H. (2006). Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio. *Multiciencias*, 1-17.
- Soltura Laseria, A., & Cuesta Santos, A. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencia. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Ingeniería Industrial*, 52-56.
- Soria, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Red Académica Iberoamericana Local – Global*, 36-65.
- Tamayo, & Tamayo. (1997). *Estadísticas I*. Santiago de Chile: Santiago de Chile.
- Villazón Gómez, A., Milanes Amado, P. E., Rodríguez González, A., & Robaina, A. D. (2011). Procedimiento general de diseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. *Ingeniería Industrial*, 238-248.
- Vision estratégica de la reestructuración organizacional. (2009). *Compendium*.
- Xenikuo, A., & Simosi, M. (2006). Organizational Culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 566-579.
- Zamanou, S., & Glaser, S. (1994). Moving Toward Participation and Involvement. Managing and Measuring Organizational Culture. *Group & Organization Management*, 475-502.

APÉNDICE O ANEXOS

CARTA AUTORIZACIÓN REGEPSA

Guayaquil, 18 de agosto del 2017

Señor Ingeniero
Marcelino Flores Leiva
 GERENTE GENERAL REGEPSA
 Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio de la presente nos place extenderle un cordial a quienes conforman **Representaciones Generales y Proveedores S.A. – REGEPSA**, conocemos que es una empresa que se dedica la importación y distribución a nivel nacional de partes y accesorios de sistemas de freno para maquinaria pesada. En este sentido, me permito indicar a usted que las señoritas: **Choez Quimis Génesis** y **Marin Gracia Jeniffer**, son estudiantes de la Universidad de Guayaquil, pertenecientes a la Facultad de Ciencias Administrativas en la Carrera de Ingeniería Comercial, para la obtención del título de pregrado dichas señoritas presentaron el siguiente tema de investigación: **"MEJORA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE LA EMPRESA REGEPSA"**.

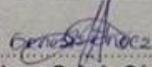
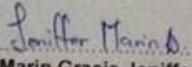
En este contexto, el proyecto de tesis contribuirá e impactará en la organización que usted dirige positivamente, al establecer propuestas de mejora en los procesos en calidad, eficiencia y riesgo operacional. Adicionalmente se crean espacios de confianza para reconocer fortalezas y debilidades y poder tener una comunicación corporativa más efectiva. Para ello, lo principal es identificar especialmente los procesos críticos del Departamento de Cobranzas que soportan de alguna manera la estrategia definida para la empresa, y analizarlos a profundidad para el establecimiento de mejoras en estos.

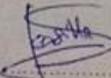
Por lo anterior, en mi calidad de tutora de tesis de las alumnas ya mencionadas, solicito comedidamente, se les permita visitar sus instalaciones con la finalidad de obtener información que les permitan desarrollar su proyecto de titulación sobre el tema de investigación seleccionado, para lo cual se requiere esencialmente la siguiente información:

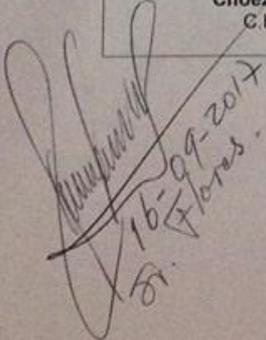
- Misión, visión, entre otros relacionados a la empresa.
- Cantidad total de empleados y la distribución por áreas o unidades administrativas.
- Manuales de procesos internos y específicamente del Departamento de Cobranzas.
- Normativas y políticas internas de la empresa.

Agradeciendo su amable atención dada esta solicitud, aprovechamos la oportunidad para reiterarles nuestra más alta consideración y estima, si es imperativo un documento adicional indicamos que podemos gestionarlo a través del Departamento de titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de nuestra alma mater.

Atentamente,

 Choez Quimis Génesis C.I.: 2400143109 Tesista	 Marin Gracia Jeniffer C.I.: 0106378078 Tesista
---	---


Ing. Casilla Salazar Ivonne Nathaly, Mgs
 Tutor (a) Trabajo de Titulación
 Tel.: 0988835647, ivonne.casillas@ug.edu.ec


 16-09-2017
 Flores

SOLICITUD DE CRÉDITO – REGEPSA



REGEPSA
REPRESENTACIONES GENERALES Y PROVEEDORES S.R.

SOLICITUD DE CREDITO (Empresas)

Razón social de la compañía: _____

RUC _____

Dirección (1) _____

Dirección (2) _____

Teléfono: _____ Celular _____

e-mail (obligatorio) _____

Cuenta Corriente Bancos _____

Personal Encargado de compras _____

Teléfono _____ e-mail (obligatorio) _____

PERSONA ENCARGADA DE PAGOS _____

Teléfono _____ Celular _____

e-mail (obligatorio) _____

Actividad de la compañía _____

Referencias Comerciales.

1.- _____ 2.- _____

3.- _____ 4.- _____

Referencia de ubicación de la compañía.

Firma del Cliente. _____

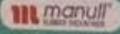
Guayaquil, _____

Matriz: Coop Simon Bolivar Mz. 2 Villa. 5
 Telef.: 2113588 - 2113692
 e-mail: regepsa@gye.ecuaenlace.com
www.grupo-regepsa.com
 Sucursal
 Via Perimetral Km. 23.5
 entre Gruas Villalva y Cia. Supan
 Cel.: 0984765750
regepsa@hotmail.com









ENTREVISTA REGEPSA (FORMATO)

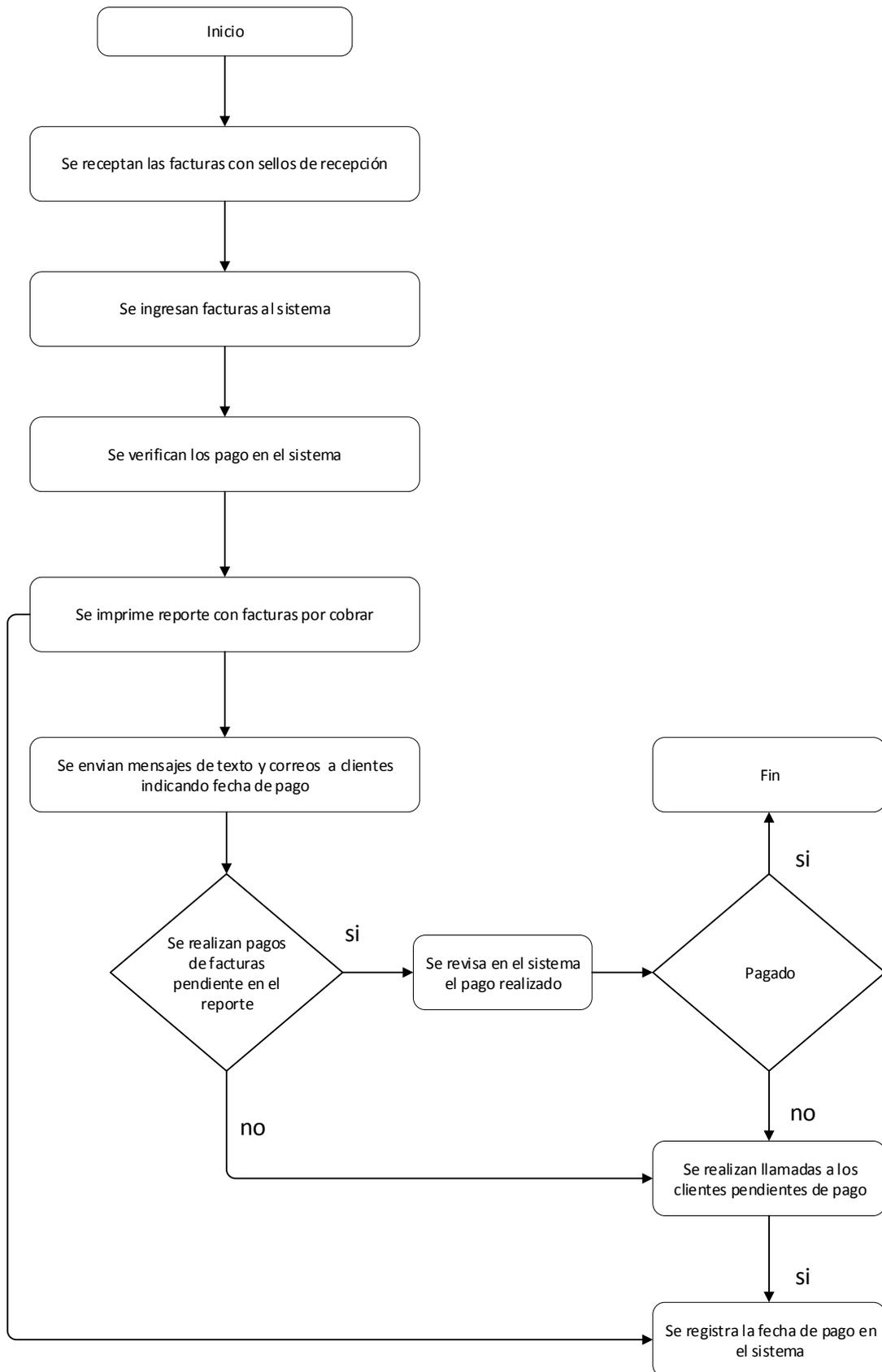
PyMES

Entrevista

1. ¿Cuáles son los beneficios de la empresa REGEPSA al otorgar créditos a los clientes? GANAR MERCADO,
2. ¿Existe una estructura organizacional definida, en la que conste el cargo, responsabilidades y funciones de cada miembro? NO,
3. ¿Existe un manual de funciones o procesos dentro de cada área administrativa? NO
4. ¿Son conocidos dichos manuales de procesos por el personal de cada departamento? NO
5. ¿Cuántas áreas administrativas posee la empresa REGEPSA? NO EXISTE
6. ¿Cuál es la meta económica mensual que debe cumplir el departamento de cobranzas? EL 70% DE VENTAS \$50.000
7. ¿Existe un método para la evaluación del rendimiento económico que logre el equipo de trabajo del departamento de cobranzas? SI, HAY Funcionarios
8. ¿Qué opina sobre el rendimiento operacional del departamento de cobranzas? NO EXISTE
9. ¿Considera que las políticas implementadas para el departamento de cobranzas son las adecuadas? ¿Por qué? NO EXISTE LE DYE
10. ¿Usted se ha planteado realizar una modificación al manual de procesos de cobranzas que posee la compañía? (si la respuesta es no, preguntar el ¿Por qué? QUISTERA, Aporten
11. ¿Cuáles serían las modificaciones que usted realizaría al manual de procesos para el departamento de cobranzas? Inicio - FIN
12. ¿El departamento de cobranzas cuenta con un espacio físico privado? NO
13. ¿Existe una persona responsable de efectuar los depósitos o se lo realiza de manera individual? SI, LA GERENCIA
14. ¿Se efectúan controles o seguimientos internos a las operaciones realizadas dentro del departamento de cobranzas? NO
15. ¿Ofrece algún tipo de incentivo al empleado que supere las metas mensuales? SI \$100.

Elaborado por: Jeniffer Marín Autor (a) Génesis Choez Autor (a)

Aprobado por: Ing. Casilla Salazar Ivonne Nathaly, Mgs Tutor (a) Trabajo de Titulación

DIAGRAMA DE MEJORA DE PROCESO DEL ÁREA DE COBRANZA

Elaborado por: Las autoras

PROCESO DE MEJORA DEL ÁREA DE COBRANZA REGEPSA (ESPECIFICACIÓN)

Procedimiento: Proceso de cobranza de la empresa REGEPSA		
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:
Autoras	Responsable del proceso	Gerencia General
N°	Descripción de actividad	Responsable
1	Se receptan facturas con sellos de recepción	Analista
2	Se procede a ingresar las facturas al sistema.	Analista
3	Se verifica los pagos realizados en el sistema.	Analista
4	Se imprime los reportes con facturas por cobrar a los clientes.	Analista
5	Se envían mensaje de texto y correos a los clientes indicándole la fecha de pago de la deuda.	Vendedor
6	Se realizaron los pagos pendientes emitido en el reporte.	Analista
7	Si pagó el cliente se revisa en el sistema el pago ya realizado.	Analista
8	Una vez realizado el pago se procede a la respectiva cancelación de cobro en el sistema y se finaliza la transacción.	Analista
9	Si no se realizó el pago se procede a realizar las llamadas a los clientes pendientes de pago.	Vendedor
10	Se registra la fecha de pago acordado por el cliente en el sistema.	Analista

Elaborado por: Las autoras