



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**SISTEMA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE COBROS PARA UNA EMPRESA
INTERMEDIARIA DE SEGUROS**

Nelson Leonel Ruiz Díaz

Asesorado por el Ing. Carlos Enrique Estrada

Guatemala, enero de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**SISTEMA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE COBROS PARA UNA
EMPRESA INTERMEDIARIA DE SEGUROS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

NELSON LEONEL RUIZ DÍAZ

ASESORADO POR EL ING. CARLOS ENRIQUE ESTRADA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ENERO DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santizo
SECRETARIA	Ing. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
EXAMINADORA	Inga. Rosa Amarilis Dubon Mazariegos
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

SISTEMA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE COBROS PARA UNA EMPRESA INTERMEDIARIA DE SEGUROS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, con fecha 25 de enero de 2018

Nelson Leonel Ruiz Díaz

Guatemala 30 de Abril de 2018.

Ingeniero,
César Ernesto Urquizú Rodas
Director de Escuela de Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Ingeniero Urquizú:

Por este medio me dirijo a usted, con el propósito de hacer de su conocimiento que he revisado el trabajo de graduación titulado: "Diseño de Sistema de Gestión en el Departamento de Cobros para una Empresa Intermediaria de Seguros" que corresponde al estudiante Nelson Leonel Ruiz Díaz, con número de DPI 2137452590101, con carné 200718808, el cual considero que cumple con los objetivos.

Por lo tanto, me es grato aprobar dicho trabajo ya que considero que éste cumple con los criterios establecidos.

Quedo a sus órdenes, atentamente,


Carlos Enrique Estrada
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 8729

Ing. Carlos Enrique Estrada
Ingeniero Industrial
Colegiado Activo No. 8729

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.REV.EMI.121.018

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **SISTEMA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE COBROS PARA UNA EMPRESA INTERMEDIARIA DE SEGUROS**, presentado por el estudiante universitario **Nelson Leonel Ruiz Díaz**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

Ing. Juan José Peralta Dardón
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Juan José Peralta Dardón
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado No. 3405

Guatemala, septiembre de 2018.

/mgp

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.DIR.EMI.001.019

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **SISTEMA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE COBROS PARA UNA EMPRESA INTERMEDIARIA DE SEGUROS**, presentado por el estudiante universitario **Nelson Leonel Ruiz Díaz**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Cesar Ernesto Urquiza Rodas
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, enero de 2019.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

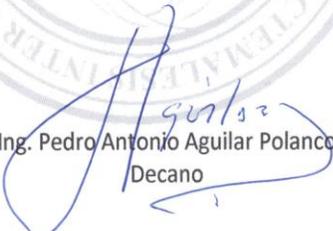


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 024.2019

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **SISTEMA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE COBROS PARA UNA EMPRESA INTERMEDIARIA DE SEGUROS**, presentado por el estudiante universitario: **Nelson Leonel Ruiz Díaz**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, enero de 2019

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

- Padre, al Hijo y al Espíritu Santo** Bendice, alma mía, al Señor, y bendiga todo mi ser su santo nombre. Salmo 103:1
No a nosotros, oh Jehová, no a nosotros, sino a tu nombre da gloria, por tu misericordia, por tu verdad. Salmo 115:1
- Mi padre** El Señor te bendiga y veas la prosperidad todos los días de tu vida y veas a los hijos de tus hijos. Salmo 128 es para ti, padre. Muchísimas gracias.
- Mi madre** Bendita seas entre las mujeres, bendito sea tu razonamiento, benditas sean tus manos, Proverbios 31: 10 - 31 es para ti, madre. Gracias por tu apoyo y amor.
- Mi hermano** Bendito seas hermano mío, que Génesis 49:25 es para ti. Que seas prosperado en todas las cosas, así como prospera tu alma. 3 Jn. 1:2.
- Mi abuela** Mi abuela bendita, gracias por tu apoyo. Que Dios te bendiga y te dé salud.

Mis primos

Gracias por su apoyo, en especial a Janet,
Gerson, Isaí y hermanas.

Mi familia

Gracias por su apoyo y amor de familia, en
especial a mi tío Esteban.

AGRADECIMIENTOS A:

Mi asesor	Gracias por su apoyo y participación en la realización de este trabajo.
La Empresa de Seguros	Por brindar su apoyo para la realización de este trabajo de graduación, en especial a César Santizo.
Hubert Escobedo	Gracias compañero por tu apoyo en la carrera. Dios te bendiga.
Mis compañeros de la facultad	Por el apoyo y los buenos momentos compartidos.
Mi pastor	Al apóstol Sergio Enríquez Oliva, por sus mensajes y apoyo para terminar esta carrera. Dios lo bendiga.
Mis hermanos en Cristo	Por sus palabras de aliento a continuar y terminar esta carrera.
Esa persona desconocida	Por esas palabras para continuar luchando ante la derrota.
Facultad de Ingeniería	Simplemente gracias. Simplemente USAC.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVII
1. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Sistema.....	1
1.1.1. Teoría general de sistemas.....	2
1.1.2. Enfoque de sistemas.....	2
1.1.3. Retroalimentación	2
1.1.4. Planteamiento sobre sistemas	3
1.2. Gestión	3
1.2.1. Definición	3
1.3. Sistema de gestión	4
1.3.1. Concepto.....	4
1.3.2. Beneficios	4
1.3.3. Enfoque de sistemas.....	5
1.4. Control	6
1.4.1. Definición	6
1.4.2. Tipos de control.....	6
1.4.2.1. Control preventivo	6
1.4.2.2. Control correctivo	6
1.4.3. Modelos de control correctivo	7
1.4.4. Métodos primarios de control.....	7

1.4.4.1.	Control mecanicista y orgánico	8
1.4.4.2.	Control de mercado	9
1.4.4.3.	Control financiero.....	9
1.4.4.4.	Controles automatizados	9
1.5.	Seguros	9
1.5.1.	Concepto	10
1.5.2.	Póliza.....	10
1.5.2.1.	Elementos de la póliza.....	10
1.5.3.	Prima	11
1.5.4.	Deducible.....	13
1.5.5.	Ajuste.....	13
1.5.6.	Indemnización.....	14
1.5.7.	Clasificación de seguros	14
2.	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE COBROS	17
2.1.	Evaluación general de la empresa	17
2.1.1.	Administrativo	17
2.1.1.1.	Actividad	17
2.1.1.2.	Objetivos.....	17
2.1.1.3.	Organización.....	18
2.1.1.4.	Funciones administrativas	18
2.1.2.	Personal	19
2.2.	Situación actual del departamento de cobros.....	22
2.2.1.	Procedimiento de cobro de primas	22
2.2.1.1.	Diagrama de flujo del proceso de cobro ..	23
2.2.2.	Identificación de problemas	24
2.3.	Evaluación de la cartera de clientes de la empresa	27
2.3.1.	Segmento de la cartera	28
2.3.2.	Cartera de transportes.....	28

2.3.3.	Cartera de daños colaterales	28
2.3.3.1.	Segmento de autos	28
2.3.3.2.	Segmento de carga general	29
2.3.3.3.	Segmento de incendios	29
2.3.3.4.	Segmento de gastos médicos	29
2.4.	Impacto financiero.....	29
2.4.1.	Análisis general.....	29
2.4.2.	Análisis de segmento de cartera	30
3.	DISEÑO DE LA BASE DE DATOS	33
3.1.	Planeación y diseño de la base de datos.....	33
3.1.1.	Características de la base de datos	33
3.1.1.1.	Diagrama de relaciones	34
3.1.2.	Elementos del sistema por registrar.....	34
3.1.2.1.	Registro de pólizas.....	34
3.1.2.2.	Registro de personal administrativo	36
3.1.2.3.	Registro de recursos	36
3.1.3.	Información interna por almacenar.....	38
3.1.3.1.	Registro de cobros	38
3.1.3.2.	Análisis de información financiera	39
4.	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN.....	41
4.1.	Importancia	41
4.2.	Requisitos del sistema	41
4.3.	Compromiso de gerencia.....	42
4.4.	Procesos de gestión	42
4.4.1.	Planeación	42
4.4.1.1.	Alcance del sistema	42
4.4.1.2.	Estructura del sistema.....	43

4.4.1.2.1.	Misión	43
4.4.1.2.2.	Política	44
4.4.1.2.3.	Documentos.....	46
4.4.1.3.	Objetivos.....	47
4.4.1.4.	Descripción del proceso de cobro.....	47
4.4.1.4.1.	Proceso de cobro domiciliar	48
4.4.1.4.2.	Proceso de cobro telefónico.....	49
4.4.2.	Organización.....	50
4.4.2.1.	Recurso humano.....	51
4.4.2.1.1.	Capacitación	56
4.4.2.1.2.	Evaluación	63
4.4.2.2.	Recursos tangibles	64
4.4.2.3.	Recursos intangibles.....	64
4.4.2.4.	Presupuesto.....	65
4.4.2.5.	Cronograma.....	66
4.4.3.	Relación costo – beneficio	67
5.	IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN.....	69
5.1.	Dirección	69
5.1.1.	Responsable del sistema.....	69
5.1.1.1.	Competencias del responsable.....	70
5.1.2.	Comunicación.....	70
5.1.3.	Motivación.....	72
5.1.4.	Gerencia y dirección	72
5.2.	Control.....	73
5.2.1.	Establecimiento de indicadores	73
5.2.1.1.	Financieros	73

5.2.1.1.	De operación.....	76
5.3.	Monitoreo y evaluación.....	78
5.3.1.	Detección de incidentes.....	79
5.3.2.	Acciones correctivas y preventivas.....	80
5.3.2.1.	Acciones preventivas.....	80
5.3.2.1.1.	Procedimiento para las acciones preventivas....	80
5.3.2.2.	Acciones correctivas.....	82
5.3.2.2.1.	Procedimiento para las acciones correctivas.....	82
5.3.3.	Evaluación de las acciones.....	84
5.4.	Seguimiento del sistema.....	85
5.4.1.	Revisión del sistema.....	85
5.4.2.	Mejora del sistema.....	86
CONCLUSIONES.....		87
RECOMENDACIONES.....		89
BIBLIOGRAFÍA.....		91
APÉNDICES.....		93

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Modelo de control correctivo	8
2.	Organigrama de la empresa.....	20
3.	Diagrama de flujo del proceso de cobros actual	23
4.	Lluvia de ideas para los factores empresa – cliente.....	25
5.	Diagrama de relaciones para identificación de problemas	26
6.	Diagrama de Ishikawa.....	27
7.	Gráfico de deudas mensuales.....	30
8.	Gráfico de porcentaje de deuda por segmento	32
9.	Diagrama de relaciones de base de datos	35
10.	Diagrama de flujo del proceso de cobro domiciliar.....	49
11.	Diagrama de flujo del procesos de cobro telefónico.....	50
12.	Organigrama de la empresa por departamento	51
13.	Cronograma de actividades	66
14.	Diagrama de flujo del procedimiento sobre acciones.....	83

TABLAS

I.	Tabla de porcentajes de deuda por segmento.....	31
II.	Perfil de puesto de cobro domiciliario	53
III.	Perfil de puesto de cobro telefónico.....	54
IV.	Perfil de puesto de servicio al cliente.....	55
V.	Resultados de la encuesta a empleados	58
VI.	Calificación sobre pregunta No. 9 a empleados y administrador	62
VII.	Presupuesto de funcionamiento.....	65
VIII.	Estado de resultados	67
IX.	Relación beneficio - costo.....	68
X.	Perfil de puesto del responsable del sistema de gestión	71
XI.	Tabla de indicadores financieros	75
XII.	Tabla de indicadores sobre capacitación.....	77
XIII.	Tabla de indicadores de operación.....	78

GLOSARIO

Base de datos	Conjunto de datos pertenecientes a un mismo grupo y almacenados sistemáticamente para su posterior uso.
Diagrama de Ishikawa	Método gráfico mediante el cual se relaciona las causas de un efecto o problema.
Diagrama de relaciones	Herramienta para identificar causas que están relacionadas de manera compleja.
Dirección estratégica	Se denomina así a todas las decisiones que toma una empresa para asegurar su permanencia a través del tiempo, adaptarse al cambio y ser beneficiosa a la vez.
Documentación	Conjunto de documentos, generalmente de carácter oficial, que sirve para identificar o acreditar alguna condición.
Eficacia	Capacidad de alcanzar o cumplir un objetivo o meta.
Eficiencia	Es una medida que utiliza una empresa que relaciona los objetivos cumplidos y la cantidad de recursos empleados para alcanzarlos.

Ideación	Es una etapa del sistema de gestión que sirve para generar ideas útiles que ayuden a planificar o a tomar decisiones.
Liquidez	Se define como la capacidad de una empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
Mejora continua	Enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones, costos y otros factores que permitan la optimización.
Módulo	Porción de un programa de computadora; puede realizar varias tareas para cumplir con su función.
Morosidad	Retraso en el cumplimiento de un pago.
Nicho de mercado	Segmento de mercado en el que individuos poseen características y necesidades similares.
Presupuesto	Conjunto de ingresos y gastos de dinero en un determinado periodo.
Proceso estratégico	Conjunto y secuencia de actividades que realiza una empresa para alcanzar la visión establecida.
Rentabilidad	Indicador financiero que mide la relación entre las utilidades de la empresa respecto al nivel de ventas, activos o sobre una inversión.

Terabyte

Término usado para describir la cantidad de datos almacenados en el disco duro de una computadora. Equivale a 10^{12} bytes.

Utilidad

Término contable para referirse a las ganancias obtenidas durante un periodo.

RESUMEN

La empresa intermediaria de seguros se dedica a la comercialización de los mismos en diferentes segmentos de mercado. Forma así su cartera de clientes.

Esta cartera de clientes presenta una morosidad alta para la empresa, lo cual se ve reflejado cada fin de mes en su contabilidad. Tiene como consecuencia realizar acciones para captar las primas de seguros de forma tardía o llega al punto de no poder cobrar.

Lo anterior hace necesario realizar estrategias para maximizar la captación de primas, y una de ellas es mejorar la capacidad de cobro. El sistema de gestión se diseña con la finalidad de abarcar a todos los elementos que conforman a la empresa, tanto recursos tangibles como intangibles, y obtener los recursos que necesita para mejorar sus procesos.

El sistema se fundamenta en elementos de la planeación estratégica, como la planeación de las estrategias y actividades por implementar, organización de sus recursos de operación, dirección y control de las actividades para poder evaluar; sin dejar de pensar en la mejora continua de los procesos, con el fin de hacer más eficiente el sistema de gestión.

OBJETIVOS

General

Diseñar un sistema de gestión para el departamento de cobros, con el fin de realizar operaciones eficientes en la recaudación de primas.

Específicos

1. Evaluar los procesos internos en la gestión de cobros y los problemas que impactan en las actividades de recaudación.
2. Evaluar los diversos segmentos de clientes y la relación de deudas en el tiempo para determinar el impacto financiero.
3. Diseñar una base de datos que ayude a la recolección de la información interna del departamento de cobros para la toma de decisiones.
4. Determinar los recursos para el sostenimiento del sistema de gestión en la empresa.
5. Desarrollar procesos de control para medir y evaluar el impacto de la gestión de recursos del departamento de cobros.

INTRODUCCIÓN

En toda empresa comercial generalmente se encuentra la parte deudora, lo cual no es malo si se tiene cierta política de cobro y se gestiona de forma adecuada. Sin embargo, cuando se hay morosidad, y es muy alta, se incurre en problemas de liquidez para la empresa.

La empresa tiene diversas causas que originan la morosidad, por ejemplo: falta de pago a tiempo por parte de los clientes, procesos ineficientes de cobro y otros más, lo cual tiene repercusiones negativas, todos los meses. La empresa hace lo posible por minimizar este efecto y ejecuta acciones que presentan resultados poco eficientes; por eso se hace necesario evaluar su metodología de trabajo para organizar y direccionar los esfuerzos para reducir la morosidad en la cartera de clientes.

Al analizar la situación actual de la empresa, tanto del problema como en su forma de operar, se busca una metodología que permita abarcar a toda la empresa; por eso se elige usar un sistema de gestión que ayude a mejorar los resultados financieros. Si una empresa mejora sus procesos de gestión administrativa, sus operaciones internas, reduce la insatisfacción por problemas relacionados, tanto interna como externamente.

En el presente trabajo de investigación se diseña un sistema de gestión para el departamento de cobros, que ayude a minimizar la morosidad de la cartera de clientes. Se forma a partir de los factores del proceso administrativo, que son: planificar, organizar, dirigir y controlar. Todo esto se hace con el fin de involucrar a la parte administrativa, operacional y financiera de la empresa. Se

crea también una base de datos para almacenar y gestionar la información relacionada con el trabajo.

En el primer capítulo se detalla una serie de definiciones, que forman una base para la comprensión de este trabajo.

En el segundo capítulo se describe la situación actual de la empresa; su forma de organizarse, de operar y el comportamiento del problema en el tiempo.

En el tercer capítulo se presenta el diseño y desarrollo de una base de datos, a través de la información proveniente de una póliza de seguros y de sus actividades en cuanto a cobros.

En el cuarto capítulo se presenta las directrices que la empresa deberá planificar y organizar para lograr la implementación y funcionamiento del sistema de gestión.

En el quinto capítulo se describe el proceso de seguimiento al sistema de gestión. Brinda una dirección adecuada y la forma de cómo operar, para tener bajo control y evaluar las acciones de las actividades dentro del mismo.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Sistema

Para entender cómo funciona un sistema, es necesario referirse a conceptos como:

- “Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí”.¹
- Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) lo define como “una asociación de partes interrelacionadas e interdependientes” (p.57).

Todo sistema está formado por:

- Entrada: todos aquellos recursos que necesita el sistema para funcionar. Hellriegel et al (2002) define a esos recursos como insumos y son “recursos físicos, humanos, materiales, financieros y de información” (p.58).
- Proceso: así mismo, Hellriegel et al (2002) refiere al proceso como “las tecnologías utilizadas para convertir insumos en productos” (p-58).
- Salida: el resultado obtenido por el proceso realizado. Hellriegel et al (2002) define a esta parte como producto “como los insumos originales una vez modificados mediante un proceso de transformación” (p.58).

¹ Real Academia Española. (2018). RAE.es. Madrid, España.: Recuperado de del.rae.es/?id=Y2AFX5s.

1.1.1. Teoría general de sistemas

Von Bertalanffy (1968) se refiere a “estudiar no sólo partes y procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifica, resultante de la interacción dinámica de las partes” (p.31), así como “un instrumento útil al dar, por parte, modelos utilizables y transferibles entre diferentes campos y evitar vanas analogías que a menudo han perjudicado el progreso en dichos campos” (p.34).

1.1.2. Enfoque de sistemas

El enfoque de sistemas tiene como propósito hacer frente a los problemas cada vez más complejos que plantean la tecnología y las organizaciones modernas, problemas que por su naturaleza rebasan nuestra intuición y para lo que es fundamental comprender su estructura y proceso (subsistema, relaciones, restricciones del medio ambiente, etc.).²

1.1.3. Retroalimentación

La retroalimentación, según Hellriegel et al (2002), se refiere a “información sobre el estado y desempeño de un sistema” (p.58).

La retroalimentación permite el control de un sistema y que se tome medidas de corrección con base en la información obtenida.

² Goncalves, Mary Carmen. (2012). El enfoque de sistemas. Venezuela.: Teoría de los Sistemas. Recuperado de <http://teoriadelossistemasmaryg.blogspot.com>

1.1.4. Planteamiento sobre sistemas

Cuando Von Bertalanffy (1968) plantea el estudio de la población humana como competencia e interacción en el sistema en que se desarrolla, dice que “el interés teórico de la ingeniería de sistemas y la investigación de operaciones reace en el hecho de que sea posible someter al análisis de sistemas entidades cuyos elementos son de lo mas heterogéneos: hombre, máquinas, edificios, valores monetarios y de otros, insumo de materia prima, salida de productos y otras muchas cosas” (p.108).

1.2. Gestión

La gestión es un concepto importante en este estudio, por lo que es necesario mostrar su significado.

1.2.1. Definición

La gestión consiste en entrelazar funciones para crear una política corporativa de cómo organizar, planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos de dicha política.³

La gestión indica que se trata de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. La gestión se encuentra vinculada en un lazo directo con la planificación de todos los elementos que

³ WebFinance Inc. (2018). ¿Qué es gestión? Definición y significado. E.U.: BD Translations. Recuperado de www.bussinessdictionary.com/es/definicion/gestion.html

afectarán e influirán en los proyectos que la empresa decida desarrollar a lo largo de su ejercicio.⁴

1.3. Sistema de gestión

Para comprender qué es un sistema de gestión, es necesario definir ciertos enunciados.

1.3.1. Concepto

Un concepto dado por la Organización Internacional de Estandarización (2005) es “un sistema para establecer la política y los objetivos para lograr dichos objetivos” (p.9).⁵

Un sistema de gestión también es “un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejorarlas y su continuidad. Cuenta con cuatro etapas: Ideación, Planeación, Implementación, Control”.⁶

1.3.2. Beneficios

Entre los beneficios principales son descritos en el manual de sistema de gestión de calidad, (Intecap, 2009), que se puede obtener al trabajar con un sistema de gestión están:

⁴ Gestión y Administración. Definición de gestión precisa y acertada.: Gestión y Administración. Recuperado de www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html.

⁵ International Organization for Standardization (2005). ISO 9000-2005, Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario. Suiza. ATR.

⁶ Vergara, Gonzalo. (2017). ¿Qué es un sistema de gestión?. Mejora tu gestión. Recuperado de mejoratugestion/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/

- Una mejor consistencia en el servicio y en el desempeño.
- Mejores niveles de satisfacción del cliente.
- Aumento de la productividad y eficiencia.
- Reducción de costos.
- Mejor comunicación en el trabajo.
- Una ventaja competitiva y un aumento en las oportunidades de ventas.⁷

1.3.3. Enfoque de sistemas

Según la Organización Internacional de Estandarización (ISO, 2015) “al comprender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque de sistemas permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización” (p. 8).⁸

Generalmente, Alexander (2007) muestra el modelo de enfoque a procesos (usando un modelo de sistema de gestión ISO 27001:2005, Sistema de gestión de la seguridad de información) el cual “está formado para que opere con base en insumos provenientes de clientes, proveedores, usuarios y otras partes interesadas. Así como se exige que el mecanismo de retroalimentación se establezca y se diseñe métricamente para, por medio de indicadores, poder medir su desempeño. El enfoque a procesos también contempla los recursos que deben ser provistos para que las operaciones internas funcionen adecuadamente. Por eso, el diseño y la implementación de un sistema de

⁷ Intecap. (2009). Diplomado: Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008. Guatemala, Guatemala. Intecap.

⁸ International Organization for Standardization (2005). ISO 9001-2015, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Suiza. ATR.

gestión se encuentran influenciados por las necesidades, los objetivos, los requisitos de seguridad, los procesos, los empleados, el tamaño, los sistemas de soporte y la estructura de la organización” (p. 17).⁹

1.4. Control

Para comprender qué es el control, es necesario definir ciertos temas para aclarar su funcionamiento.

1.4.1. Definición

El término control, según Hellriegel et al (2002) “comprende un proceso mediante el cual se garantiza que los compartimientos y el desempeño se ajusten a los estándares de la organización, entre los que se hallan reglas, procedimientos y objetivos” (p. 516).

1.4.2. Tipos de control

Existen dos tipos de control para las organizaciones: control preventivo y control correctivo.

1.4.2.1. Control preventivo

Para Hellriegel et al (2002) “Los controles preventivos son mecanismos destinados a disminuir errores y reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas” (p. 517).

1.4.2.2. Control correctivo

⁹ Alexander, Alberto G. (2007). Diseño de un Sistema de Gestión de Seguridad de Información, Óptica ISO 27001:2005. En: Sistema de Gestión de Seguridad de Información. Colombia.

Para Hellriegel et al (2002), el control correctivo “son mecanismos que tienen por objeto reducir o eliminar acciones o resultados indeseables y conseguir el apego a los reglamentos y las normas de la organización” (p. 517).

1.4.3. Modelos de control correctivo

Hellriegel et al (2002) describe el modelo de control correctivo como “un proceso de detección y eliminación o reducción de desviaciones cometidas en relación con las normas establecidas de una organización. Este proceso se basa en retroalimentar con información y responder de nuevo al sistema” (p. 523) (ver figura 1).

Este modelo consta de seis fases interrelacionadas:

- Definición del subsistema
- Identificación de características fundamentales que deben medirse
- Establecimiento de normas
- Recopilación de información
- Comparaciones
- Diagnóstico de problemas y realización de correcciones.

1.4.4. Métodos primarios de control

Existen varios métodos de control y cada uno tiene diferente enfoque, ya sea organizacional, funcional o tecnológico. Estos métodos tienen la posibilidad de complementarse según el enfoque que cada uno tiene.

Figura 1. **Modelo de control correctivo**



Fuente: HELLRIEGEL, Don. Administración, un enfoque basado en competencias. p. 523.

1.4.4.1. **Control mecanicista y orgánico**

Hellriegel et al (2002) explica que consiste “en el uso generalizado de reglas y procedimientos, autoridad descendente, descripciones de puesto bien detalladas y otros métodos formales que ayudan a evitar y corregir desviaciones de los comportamientos y los resultados deseados.

El control orgánico consiste en la aplicación flexible de la autoridad, descripciones de puesto relativamente flexible, controles individuales y otros métodos informales que sirven para evitar y corregir desviaciones de los comportamientos y los resultados deseados” (p. 527).

1.4.4.2. Control de mercado

Consiste en “recopilar y evaluar datos relacionados con las ventas, los precios, los costos y las utilidades, los cuales sirven para orientar las decisiones y evaluar los resultados” (Hellriegel et al, 2002, p. 528).

1.4.4.3. Control financiero

Consiste en “mecanismos que ayudan a evitar o corregir los errores en la asignación de recursos. Existen diversos mecanismos de control financiero que generalmente se enfocan en tres áreas: análisis financiero comparado, la elaboración de presupuestos y el cálculo de costos basados en las actividades” (Hellriegel et al, 2002, p. 529-30).

1.4.4.4. Controles automatizados

“La automatización consiste en el uso de dispositivos y procesos autorregulados que operan sin la intervención de individuos. Comprende la conexión de unas máquinas con otras para la realización de tareas. Los controles mecánicos se conforman por instrumentos o dispositivos autorregulados que sirven para prevenir y corregir desviaciones de los resultados deseados” (Hellriegel et al, 2002, p. 535).

1.5. Seguros

Se define el concepto para comprender diversos términos que se utilizan tanto en la empresa como para el desarrollo del trabajo y su comprensión.

1.5.1. Concepto

El seguro se entiende como un mecanismo o sistema de transferencia que tiene por objeto resarcir las pérdidas de carácter económico al indemnizar al afectado por la ocurrencia de algún riesgo previsto en el contrato o bien pagar una suma establecida, como en el caso del seguro de vida.

Es un contrato mediante el cual el asegurador, a cambio de una prestación económica llamada “prima”, se hace cargo de los daños que puedan sucederle a unos objetos predeterminados por el asegurado.

El seguro es un servicio y no una actividad industrial. La actividad aseguradora tiene un marcado acento financiero y económico.

1.5.2. Póliza

La póliza es el documento que sirve para demostrar la validez de un contrato en el que aparecen las condiciones, características, anexos y cláusulas del mismo.

1.5.2.1. Elementos de la póliza

De acuerdo al Decreto Ley Número 2-70 del Código de Comercio de Guatemala, Capítulo 10 del Contrato de Seguro, artículo 875 y 877, se establece de la siguiente manera:

Como elementos del seguro:

- Asegurador, a la sociedad mercantil autorizada legalmente para operar seguros, que asume los riesgos especificados en el contrato de seguro.

- Solicitante, a la persona que contrata el seguro, por cuenta propia o por la de un tercero determinado o determinable y que traslada los riesgos al asegurador.
- Asegurado, la persona interesada en la traslación de los riesgos.
- Beneficiario, la persona que ha de percibir, en caso de siniestro, el producto del seguro.
- Prima, la retribución o precio del seguro.
- Riesgo, la eventualidad de todo caso fortuito que pueda provocar la pérdida prevista en la póliza.
- Siniestro, la ocurrencia del riesgo asegurado.

Como elementos fundamentales del contrato de seguro:

- Lugar y fecha donde se emite.
- Los nombres y domicilio del asegurador y asegurado y la expresión, en su caso, de que el seguro se contrata por cuenta de tercero.
- La designación de la persona o de la cosa asegurada.
- La naturaleza de los riesgos cubiertos.
- El plazo de vigencia del contrato, con indicación del momento en que se inicia y en el que termina.
- La suma asegurada.
- La prima o cuota del seguro y su forma de pago.
- Las condiciones generales y demás cláusulas estipuladas entre las partes.
- La firma del asegurador, la cual podrá ser autógrafa o sustituirse por su impresión o reproducción.

1.5.3. Prima

Se define como el precio pactado por el seguro contratado.

Según el Código de Comercio de Guatemala, es la retribución o precio del seguro. El valor lo establece una compañía de seguros calculado sobre la base de cálculos actuariales y estadísticos, teniendo en cuenta la frecuencia y severidad en la ocurrencia de eventos similares.

Para el asegurador, la prima representa el equivalente dinerario de la garantía de indemnización que otorga. Con la captación de dicho precio, la entidad aseguradora puede constituir el fondo que le permite cumplir la finalidad de atender en la medida prevista, el pago de los siniestros que se produzcan en su masa de asegurados.

Para el asegurador, la prima representa la principal obligación derivada de la celebración del contrato.

La prima tiene ciertas características:

- Es proporcional a la duración del seguro (la unidad de riesgo se fija por el período de un año), al menor o mayor grado de probabilidad del siniestro, a su posible intensidad o coste y a la suma asegurada.
- Tiene un costo concreto en caso correspondiente a cada tipo de riesgo.
- Está fijada de antemano y de una forma general por la entidad aseguradora, y justificada en las bases técnicas de la misma, fundamentada en el principio de suficiencia.
- La entidad aseguradora deberá cobrar a todos los asegurados la prima suficiente para hacer frente a los siniestros de varios de ellos.

1.5.4. Deducible

Es la parte inicial de la pérdida que el asegurado asume en toda y cada pérdida o cada evento. Se considera un instrumento técnico que opera de dos formas distintas:

- Logra que el asegurado colabore o participe en la prevención del riesgo, al hacerle partícipe de una parte de los daños.
- Evita al asegurador un gran número de pequeños siniestros, cuyo coste administrativo es en varios casos mayor que el del propio daño.

Los deducibles se fijan en dinero o en tiempo. Por lo general, se considera que los deducibles dinerarios correspondan al ramo daños y los temporales a los seguros de personas; sin embargo, en cada negociación y riesgo asumido podrá fijarse en el más adecuado:

- Deducible dinerarios: representados por valores fijos o porcentajes.
- Deducibles temporales: representados por días específicos.

1.5.5. Ajuste

Se puede considerar como la acción y efecto de concretar, concordar, componer o conciliar de acuerdo con una norma legal preexistente. Se usa como referencia al acto de concretar el precio de una cosa y al de fijar la remuneración de un servicio.

El proceso de realizar un ajuste tiene como objetivo establecer justamente el valor de un objeto.

Se debe establecer el valor que tenía el objeto asegurado inmediatamente antes que ocurriera el siniestro, debido a que el asegurado no puede resultar con una ganancia o mejora, luego de ocurrido un siniestro.

En el ajuste se ha de establecer el precio justo de un bien asegurado y luego se procede a establecer la indemnización justa, para que el asegurado quede en iguales condiciones a las que se encontraba antes del siniestro.

1.5.6. Indemnización

Es la obligación que asume el asegurador de pagar la prima correspondiente.

1.5.7. Clasificación de seguros

Los seguros se clasifican de la siguiente manera:

- Seguros contra daños: se estiman todos los seguros cuyo fin principal es reparar la pérdida sufrida, a causa de un siniestro, en el patrimonio del tomador del seguro. Es elemento esencial en este tipo de seguros el interés asegurable, que expresa la necesidad de que el tomador del seguro tenga algún interés directo y personal de que el siniestro no se produzca, bien a título de propietario, usuario, etc.
- Seguros de vida: generalmente cumple con dos obligaciones: una para con la familia y la otra para con ellos mismos. En cualquier producto de seguro de vida, con la excepción de un seguro a término, las personas que buscan proteger a sus familias automáticamente protegen su propia vejez por medio del ahorro que acumulan. En este tipo de seguros la indemnización no

guarda relación con el valor del daño producido por la ocurrencia del siniestro, debido a que la persona no se puede calificar económicamente.

- Seguro de salud: este tipo de seguro busca garantizar total o parcialmente el pago de los gastos médicos y farmacéuticos necesarios para la curación de un enfermo, ya sea por enfermedad, por accidente e incluso por maternidad y otras coberturas (según el tipo de plan).
- Seguro de caución: en este tipo de seguros una aseguradora se compromete a responder por las obligaciones de un deudor o fiador, que pueden ser personas individuales o jurídicas, por las obligaciones contraídas, en los porcentajes establecidos por la propia ley o el contrato. El código de comercio se refiere al seguro de caución como el contrato de fianza mercantil por el cual una aseguradora, a cambio de una retribución (prima), se compromete ante el beneficiario a responder de las obligaciones de otro, llamado fiado, para el caso de incumplimiento de este último.

2. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE COBROS

2.1. Evaluación general de la empresa

Para diseñar el sistema de gestión adecuado a las necesidades de la empresa, primero es necesario conocer sus operaciones internas y así determinar las mejores alternativas para reducir los problemas que se puedan encontrar.

2.1.1. Administrativo

Para saber como opera la empresa, es necesario conocer su actividad principal, su proceso estratégico y así enfocar el sistema de gestión a su mejora interna.

2.1.1.1. Actividad

La empresa se dedica a la comercialización de seguros de diferente índole a personas individuales o jurídicas bajo la autorización de una entidad aseguradora importante del país.

2.1.1.2. Objetivos

Los objetivos de la empresa son:

- Integrar, consolidar, dar de forma congruente, la información a los clientes asegurados, contando con el respaldo de la información obtenida por la entidad aseguradora.
- Optimizar el servicio prestado por la entidad aseguradora, actuando como intermediarios.
- Coordinar, ejercer y controlar el pago de siniestros una vez autorizado por la entidad aseguradora, tomando en cuenta que se realice de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- Administrar la cartera de clientes, con el fin de lograr el óptimo aprovechamiento de la información.
- Determinar las políticas para la atención de las necesidades económicas de los representados.

Al analizar los objetivos de la empresa es necesario hacer énfasis en la información y la optimización de sus funciones, para que la empresa pueda operar y mejorar el servicio a sus clientes sin dejar de mantener un aprovechamiento de la información para coordinar y controlar las operaciones a través de la información que obtiene.

2.1.1.3. Organización

La empresa, en la actualidad, está estructurada bajo el siguiente organigrama:

2.1.1.4. Funciones administrativas

El departamento de Gerencia se organiza para coordinar negociaciones generales de la corporación, así como la evaluación de las actividades de la empresa.

El departamento de Administración General tiene como función manejar reglas y procedimientos de la empresa y realizar sus actividades nombradas.

El departamento de Ventas tiene como función promover la venta de seguros y administrar la información de sus actividades al departamento de administración.

El departamento de Servicio al cliente se encarga de elaborar las rutas de cobro para el personal de cobros, llamar a los clientes para el cobro de primas, atender llamadas de los clientes respecto a los problemas con la póliza y los pagos por realizar.

El departamento de Cobros se encarga de recaudar primas que se pagan en efectivo, recorrer la ruta programada para la recaudación de las mismas y mantener el seguimiento sobre los clientes asignados.

El departamento de Administración se encarga de mantener la información actualizada proveniente del área de cobros, servicio al cliente, así como mantener el control sobre las pólizas emitidas y las primas correspondientes.

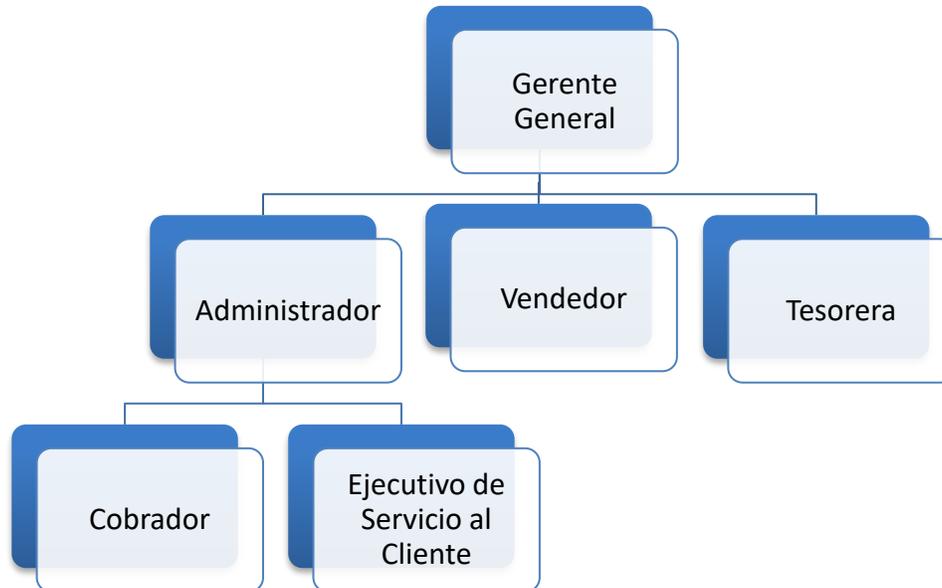
El departamento de Tesorería se encarga de cobrar a ciertos clientes y distribuir los gastos de la empresa.

2.1.2. Personal

La empresa cuenta con un total de 11 personas distribuidas en los diferentes departamentos de la empresa.

Para entender las funciones de cada departamento de la empresa, es necesario detallar las actividades del personal de:

Figura 2. **Organigrama de la empresa**



Fuente: Empresa Intermediaria de Seguros

- Gerencia
 - Presupuestos
 - Proyecciones financieras
 - Control de operaciones de la empresa

- Administración General
 - Control de cuentas de caja y bancos
 - Velar por que se cumpla el manual de procedimientos
 - Velar por la organización de la empresa
 - Velar por la correcta operación del sistema
 - Administrar papelería y documentos de la empresa

- Distribuir documentación de pólizas
- Presentar informes generales
- Programar reuniones.

- Agente de Ventas
 - Atención al cliente
 - Enviar reportes de ventas y cobros a oficina administrativa
 - Recepción de documentos de clientes sobre las pólizas.
 - Documentar información de toda la cartera
 - Enviar inventarios de papelería y útiles a oficina administrativa
 - Proporcionar todo tipo de reportes y documentación solicitada por oficina administrativa (solicitada previamente por escrito)
 - Distribuir documentos relacionado con la empresa a clientes de todas las pólizas

- Servicio al cliente
 - Atención a clientes en la oficina
 - Llamar para cobros generales
 - Revisión de correos
 - Envío de solicitudes nuevas, pólizas nuevas, inclusiones de Gremial de Transportistas a entidad aseguradora
 - Elaborar cuadro de facturas
 - Impresión de listados por transportista para firma de calcomanías
 - Tabulación de envíos por petrolera

- Agente de cobros:
 - Revisión de correos
 - Llamar para órdenes pendientes en entidad aseguradora
 - Revisar documentos y envíos para tabulación

- Seguir tabulaciones y reportes
 - Control y seguimiento de pilotos
 - Revisión del seguimiento de correos de ventas y pólizas nuevas
 - Seguimiento de toda la cartera en general
 - Realizar cuadros de controles diarios
- Tesorería
 - Revisión y respuesta de correos
 - Reuniones con clientes
 - Cobros a clientes especiales
 - Atención de llamadas de clientes importantes
 - Pago por servicios prestados a empresas externas

2.2. Situación actual del departamento de cobros

En la actualidad, el departamento de Cobros cuenta con 6 trabajadores del total del personal de la empresa (se incluye al Administrador por su relación en cuestión de delegación de tareas).

Para conocer cómo funciona el proceso de cobros dentro del departamento, es necesario describir los procedimientos y su relación entre departamentos.

2.2.1. Procedimiento de cobro de primas

El proceso de cobros dentro del departamento se inicia desde que el vendedor verifica que el pago de primas de los clientes de su cartera. Luego, el vendedor pide al departamento de Administración el reporte de pagos para verificar el pago de primas; después, el mismo departamento verifica el estado

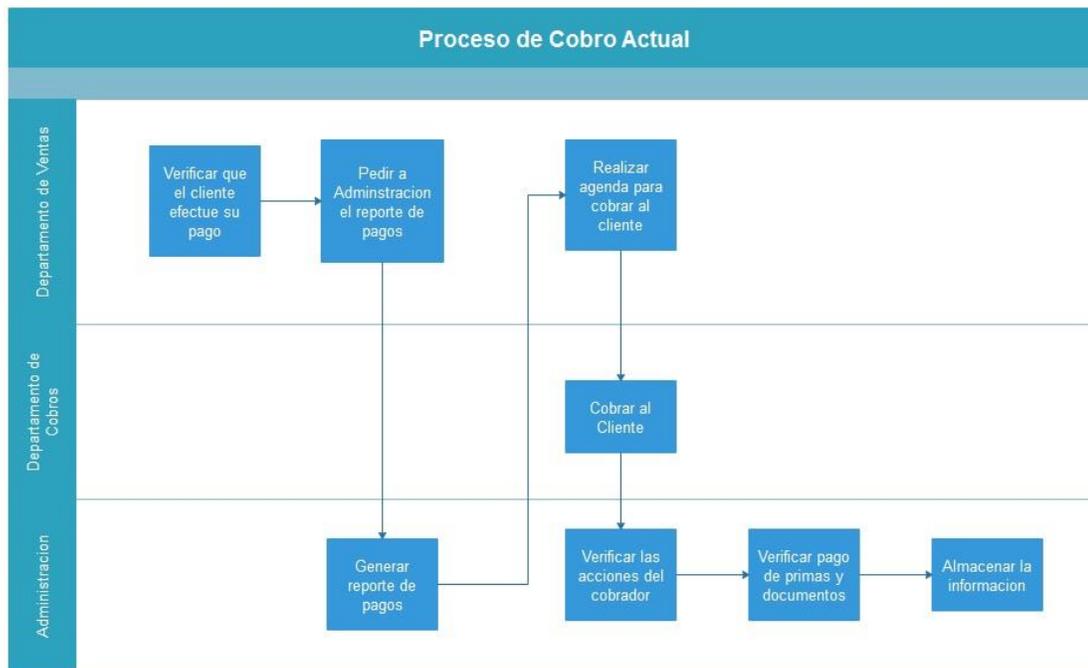
de pago de primas de los clientes asignados al vendedor que previamente él ha informado para cobrar y así coordinar con el recolector de primas las actividades de cobro asignadas.

El departamento de Administración evalúa el seguimiento de las actividades del recolector respecto a los cobros efectuados según agenda. Si el pago de la prima se realiza, se elabora una planilla que muestra el pago efectuado y la actividad de cobro realizada por el recolector, para luego guardar la información y enviar el pago de la prima al banco.

2.2.1.1. Diagrama de flujo del proceso de cobro

Este diagrama muestra de forma gráfica las actividades de cobro que actualmente utiliza el departamento.

Figura 3. Diagrama de flujo del proceso de cobros actual



Fuente: Empresa Intermediaria de Seguros

2.2.2. Identificación de problemas

Para evaluar a la empresa con respecto a sus actividades, es necesario evaluar el proceso de cobro actual y analizar también el problema relacionado con el departamento de Cobros para hallar el origen o causas que lo provocan.

Al analizar el proceso de cobros, y contando también con el testimonio por parte del Administrador, se puede determinar que el departamento de Ventas maneja la agenda para la recolección de primas en determinado tiempo, pero en la actualidad ha dejado este trabajo solamente al cobrador. Tiene como consecuencia un aumento en sus actividades y poco tiempo para recolectar primas en diversas partes de la ciudad capital.

Al evaluar las acciones del administrador, se puede notar que él lleva toda la responsabilidad por mantener al día las actividades del cobrador y las primas cobradas registradas en su base de datos. Esto provoca que no logre realizar tanto esta tarea en el departamento de Cobros como en sus demás actividades laborales; por tanto, es necesario rediseñar el proceso de cobro para hacer una mejor distribución de tareas en el departamento para aumentar la captación de primas.

Cuando no se cuenta con un plan adecuado para el cobro de primas, la cartera de clientes tiende a incurrir en deudas mensualmente, por lo que la morosidad hacia la empresa se vuelve constante (y se vuelve de estudio). Llega a tener como consecuencia valores económicos altos no ingresados mensualmente (ver subtítulo: Impacto financiero, de este mismo capítulo); por esta razón, se toma como problema por estudiar la morosidad en la cartera de clientes.

Este problema se delimita a considerar dos factores: empresa y cliente, para poder analizar las causas que llevan como consecuencia al problema de estudio. Se utiliza la herramienta de lluvia de ideas para hallar causas que tengan relación con el problema, tanto el factor empresa, como el factor cliente, para después agruparlas y elaborar un diagrama de relaciones para determinar cuál es la causa principal.

Figura 4. **Lluvia de ideas para los factores empresa – cliente**

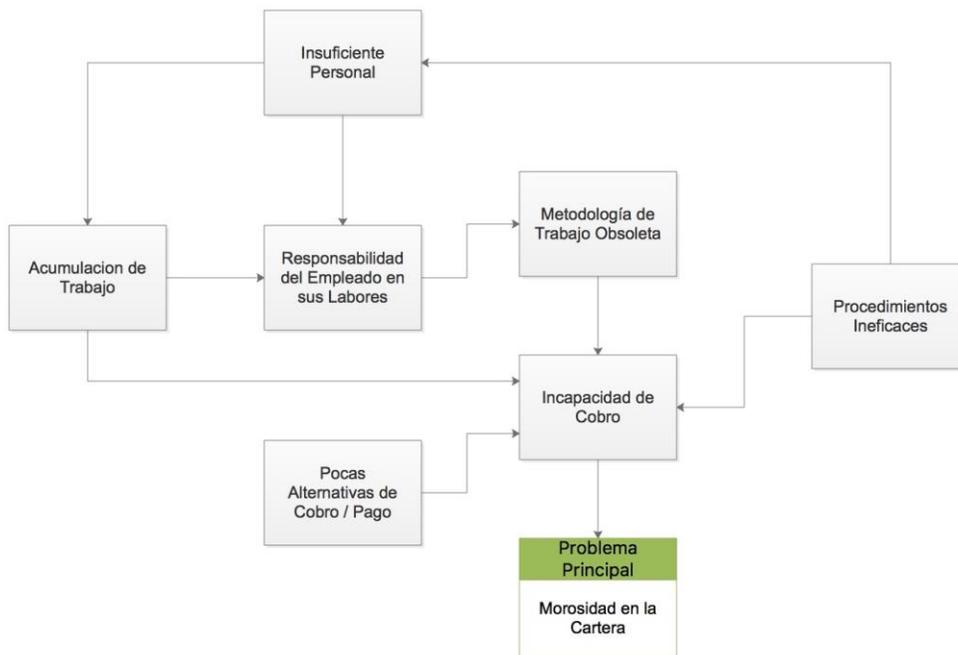
Empresa	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad del empleado en sus labores • Procedimientos ineficaces • Información deficiente • Metodología inadecuada • Acumulacion de trabajo • Capacidad de cobro a tiempo • Cantidad de personal para cobro 	<ul style="list-style-type: none"> • Irresponsabilidad • Falta de voluntad • Falta de información sobre las fechas de pago • Experiencia con el servicio • Cultura

Fuente: elaboración propia

Al analizar el factor cliente, surgen causas relacionadas con su formación personal como cultural. Si se hace énfasis al factor cliente, se puede deducir que es difícil manejar las acciones de las personas, lo cual hace complicada (por parte de la empresa) la gestión de cobros respecto a las acciones de la persona, sin más que apoyarse sobre la influencia que se podría lograr como, por ejemplo, recordarle su responsabilidad hacia la empresa. Al analizar el factor empresa, es factible centrar esfuerzos sobre las responsabilidades que tiene el cliente hacia la empresa.

Para realizar el diagrama de relaciones respecto a las ideas agrupadas del factor empresa, es necesario hallar relaciones de influencia entre las ideas y determinar cuál será la causa principal, lo cual queda de la siguiente manera:

Figura 5. **Diagrama de relaciones para identificación de problemas**

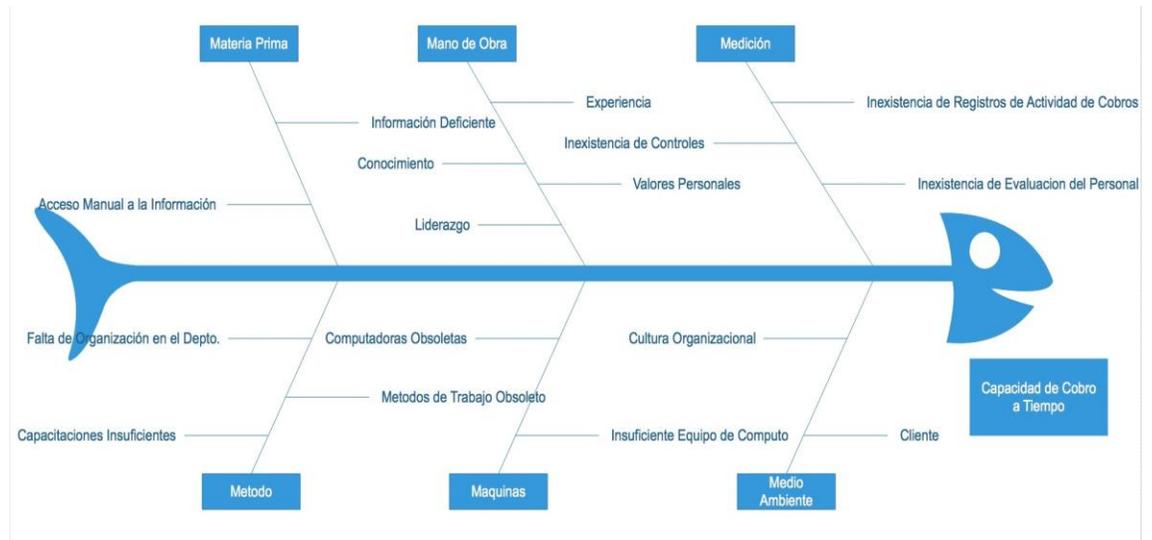


Fuente: elaboración propia

Al analizar el diagrama, se determina que la causa principal es la incapacidad de cobro. “Cabe aclarar que el departamento solo cuenta con un cobrador domiciliario y un encargado de realizar cobros de forma indirecta haciendo que se note la incapacidad de cobro para abarcar la cartera de clientes”. También se puede observar la relación entre los procedimientos ineficaces, el método de trabajo inadecuado y la acumulación de trabajo lo cual hace que la capacidad de cobro sea deficiente. Las demás ideas afectan o se relacionan entre sí por medio de la herramienta del diagrama de Ishikawa, se analizan a través de diversos factores (materia prima, mano de obra, medición,

método, máquinas, medio ambiente) que tienen como causa la incapacidad de cobro.

Figura 6. **Diagrama de Ishikawa**



Fuente: elaboración propia

Al analizar el diagrama, existen varias causas que hacen que el trabajo de cobro de primas sea deficiente (por las causas mostradas en el diagrama); por lo tanto, es necesario reducirlos a través de una manera ordenada y eficiente. Por eso es necesario crear un sistema que ayude a gestionar los elementos de la empresa, que ayude a medir y controlar las acciones y que se ajuste a las condiciones de la misma.

2.3. Evaluación de la cartera de clientes de la empresa

Entender el comportamiento de la cartera de clientes es necesario para determinar dónde se tiene el mayor impacto tanto operativo como económico y poder determinar decisiones eliminen los efectos no deseados.

2.3.1. Segmento de la cartera

Para evaluar la cartera de clientes y su impacto, es necesario segmentarla para lograr encontrar el nicho de mercado que mayor problema presente para la empresa, para mitigar el impacto que tiene. Estos datos corresponden a noviembre de 2017.

2.3.2. Cartera de transportes

Esta cartera se basa en seguros sobre transporte de material inflamable. Representa el 30,5% del total de los clientes de la empresa.

2.3.3. Cartera de daños colaterales

Se refiere a los seguros que tengan relación con daños a la propiedad y/o personas. Representa el 69,5% de los clientes totales de la empresa. Se divide en diversos segmentos (dado que la empresa los clasifica de esta forma para su control) los cuales son:

2.3.3.1. Segmento de autos

Se basa en los seguros sobre automóviles de cualquier tamaño, marca, año y diversas características que toma en cuenta para asegurarlo. Representa el 10% de la cartera de daños colaterales.

2.3.3.2. Segmento de carga general

Se basa en los seguros sobre mercadería de cualquier tipo. Representa el 70% de la cartera de daños colaterales. Es el segmento más importante y más grande, incluso supera en número de clientes a la cartera de transportes.

2.3.3.3. Segmento de incendios

Se basa en los seguros sobre todo bien mueble e inmueble en contra de incendios. Representa el 18% de la cartera de daños colaterales.

2.3.3.4. Segmento de gastos médicos

Se basa en los seguros sobre personas y su salud. Representa el 2% del total de la cartera de daños colaterales y es el de menor tamaño de segmento.

2.4. Impacto financiero

Para estudiar el impacto financiero que tiene el problema de morosidad dentro de la empresa, se detalla de la siguiente forma:

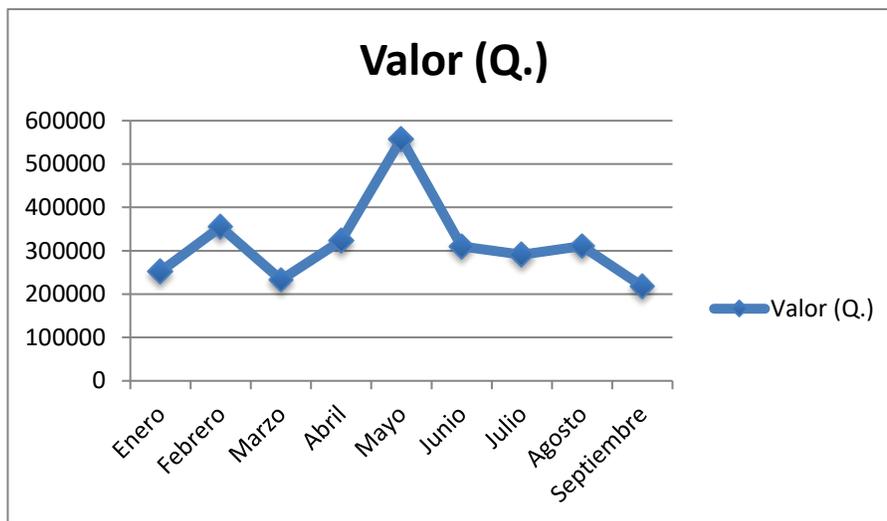
2.4.1. Análisis general

Para evaluar el impacto financiero que tiene cada cartera de la empresa, primero es necesario analizar la tendencia de las primas no ingresadas del año 2017, de toda la cartera de clientes, y su valor respecto al tiempo, ya que esto afecta enormemente a las finanzas de la empresa; teniendo en cuenta que los datos reales de estudio no se publican por protección a la empresa.

Los datos por analizar se toman desde el primer hasta el tercer semestre del año 2017, dado que son los más recientes y puntuales que proporciona la empresa para su estudio.

Si bien se analiza estos valores en el gráfico, se visualiza que son cantidades grandes de dinero que la empresa no ingresa por diversos motivos descritos anteriormente. Solo el mes de mayo presenta cierta particularidad por tener un punto alto debido a problemas internos de la empresa, pero posee cierto valor promedio (en análisis al gráfico) no ingresados mensuales a la empresa. Es un factor importante para lograr una buena gestión de los recursos de la empresa y minimizar estos datos respecto al tiempo.

Figura 7. **Gráfico de deudas mensuales**



Fuente: elaboración propia

2.4.2. **Análisis de segmento de cartera**

Para analizar en profundidad la cartera que mayor problema representa a la empresa, es necesario segmentar la misma y su relación de deuda en el

tiempo. Para eso se basa en datos del tercer trimestre del año, ya que son los más recientes y que la empresa proporciona para su estudio.

En el siguiente cuadro se puede ver los diferentes segmentos y su relación de deuda con la deuda total. Se muestra en porcentajes para determinar qué cartera es la que mayor deuda tiene.

Como se puede observar, en julio la cartera que mayor deuda tiene es la de transportes, seguida de la cartera de incendios; en agosto, la cartera que mayor deuda tiene es la de transportes, seguida de la de autos; en septiembre, la cartera de mayor deuda es la de transporte, nuevamente seguida de la de autos.

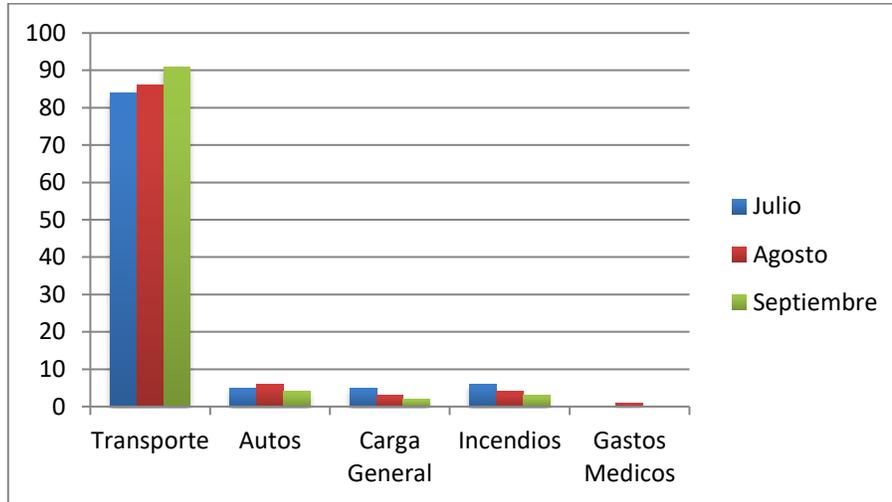
La cartera de transportes, en relación de deuda, es más del 80% del total. La cartera que menos problemas tiene es la de gastos médicos, aunque también tiene pocos clientes. Por eso es necesario enfocar esfuerzos en la de transportes para minimizar la relación de deuda y las acciones por tomar también sean eficaces para minimizar las deudas de las otras carteras.

Tabla I. **Tabla de porcentajes de deuda por segmento**

Segmento	Porcentaje (%)		
	Julio	Agosto	Septiembre
Transporte	84	86	91
Autos	5	6	4
Carga general	5	3	2
Incendios	6	4	3
Gastos médicos	0	1	0

Fuente: elaboración propia

Figura 8. **Gráfico de porcentaje de deuda por segmento**



Fuente: elaboración propia

3. DISEÑO DE LA BASE DE DATOS

3.1. Planeación y diseño de la base de datos

Para ser más eficiente en las operaciones de cobro a los clientes de la empresa, es necesario usar la tecnología y como esta puede ayudar a tomar mejores decisiones para la recaudación de primas. Se debe planear una estructura para crear una base de datos, para tener acceso a la información de forma fácil y confiable. Debe contener información del cliente, su comportamiento de pago y las acciones del departamento, con el fin de analizar información que ayude a controlar la recolección de primas.

3.1.1. Características de la base de datos

La base de datos debe diseñarse acorde a las necesidades del departamento de cobros, que recopile fácilmente de la información de la póliza de seguros. Para ello, se debe diseñar con las siguientes características:

- De fácil accesibilidad y adaptación a los empleados de la empresa (ya sea al administrador, al vendedor y al ejecutivo de servicio al cliente).
- Con la posibilidad de realizar operaciones matemáticas y almacenar los resultados obtenidos para su análisis; ya sea que existan módulos separados o en un solo módulo para mostrar al usuario los datos que necesite.
- La información se pueda almacenar en un servidor ajeno (por ejemplo: en una nube de servicios) al de la empresa y que se pueda recuperar fácilmente y de forma inmediata ante cualquier evento imprevisto.

- El acceso a la información interna de la empresa pueda ser desde cualquier dispositivo electrónico (solamente para los trabajadores de la empresa).
- Contar con seguridad informática, tanto para acceder a la información como para evitar fuga de la misma que pueda comprometer a la persona como a la empresa.

3.1.1.1. Diagrama de relaciones

La base de datos será para uso exclusivo de la empresa. Tendrá relaciones con los siguientes departamentos (ver figura 9):

3.1.2. Elementos del sistema por registrar

Para registrar la información de las pólizas es necesario segmentar la información para acceder a los datos de la empresa con el cliente y con los recursos asegurados.

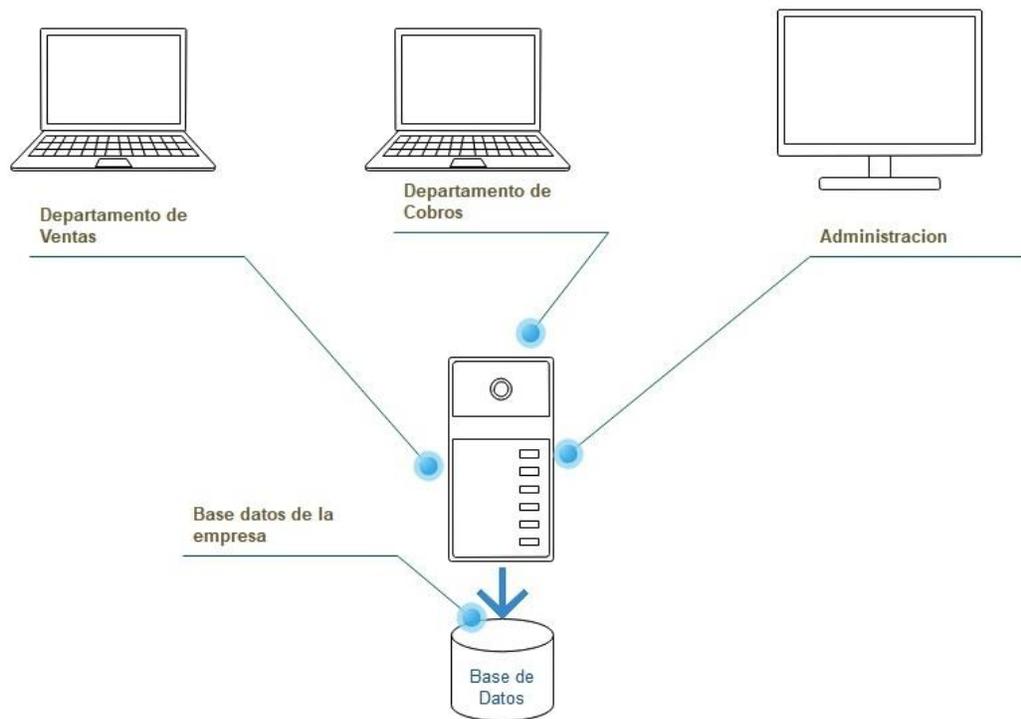
3.1.2.1. Registro de pólizas

Para registrar la información que provee la póliza de seguro en la base de datos, es necesario almacenar la siguiente información:

- Código de la póliza emitida
- Tipo de póliza (daños o transporte)
- Fecha de emisión de la póliza
- Tiempo de vigencia de la póliza (según elección del cliente)
- Vendedor de la póliza
- Valor de la póliza (se puede almacenar como valor anual o fraccionado en cuotas según el tiempo y fecha de pago)

- Pago de prima, según tiempo estipulado por pagar
- Pago de deducible sobre la póliza
- Fecha de pago de la prima de seguro

Figura 9. **Diagrama de relaciones de base de datos**



Fuente: elaboración propia

También es necesario registrar los datos del asegurado. Lo ideal sería generar un código para la persona y así evitar la duplicidad cuando pueda existir un mismo nombre; si en dado caso la empresa lo desea evitar, podría usar el número de identificación personal como código único.

- Número de DPI (documento de identificación personal)
- Nombre completo
- Número de identificación tributaria, NIT

- Dirección de vivienda o trabajo
- Número de teléfono celular, casa y/o trabajo

3.1.2.2. Registro de personal administrativo

Para determinar quién ha vendido la póliza de seguro, es necesario registrar los datos del vendedor para evitar errores de emisión y responsabilidad, así como registrar aquellas personas que tengan relación con la emisión de pólizas dentro de la empresa.

Los datos por registrar son:

- Código del empleado
- Nombre del empleado
- Puesto que ocupa en la empresa
- Área de trabajo a la que pertenece
- Número de DPI (documento de identificación personal)
- Número de identificación tributaria, NIT.
- Dirección de vivienda del empleado
- Número de teléfono celular, casa y/o trabajo

3.1.2.3. Registro de recursos

Así como se debe almacenar los datos de la persona asegurada, también es necesario registrar los datos de los recursos que el cliente desea asegurar, ya que puede asegurar bienes muebles, bienes inmuebles y personas.

Cuando se aseguran vehículos de transporte de productos, se debe tomar la información del piloto para que concuerde, en caso de que exista algún accidente, y evitar problemas futuros con la aseguradora.

Para almacenar datos de personas, los datos necesarios son:

- Número de DPI del piloto responsable
- Nombre completo
- Dirección de vivienda
- Número de teléfono celular, casa y/o trabajo del piloto

Para almacenar datos de vehículos de transporte de productos, se requiere saber:

- Número de placa del vehículo
- Marca
- Modelo
- Color
- Fecha de fabricación
- Número de chasis
- Número de motor
- Cantidad de pasajeros que puede transportar

Para almacenar información de personas cubiertas que el asegurado ha elegido inscribir en el seguro de vida, los datos son:

- Número de documento de identificación personal
- Nombre completo
- Dirección
- Número de teléfono celular, casa y/o trabajo

Para almacenar información de bienes inmuebles que el dueño del seguro ha inscrito en la póliza, los datos son:

- Número de DPI (documento de identificación personal)
- Nombre completo del propietario
- Dirección del inmueble
- Número de teléfono celular, casa y/o trabajo.

3.1.3. Información interna por almacenar

Para la empresa, es necesario almacenar información relacionada con las actividades laborales, lo cual se describe a continuación.

3.1.3.1. Registro de cobros

Existe ciertas operaciones (por ejemplo, cobros diarios realizados) que la empresa necesita registrar (datos numéricos en este caso) para su análisis posterior (como llevar estadística de cobros) y otras actividades relacionadas con las actividades diarias de la aseguradora que necesita controlar. Para este caso, la información relacionada con el cobro de primas y obtenida por los documentos de cobro (ver Apéndice 1) se debe de registrar. Los datos necesarios son:

- Código de empleado
- Nombre del empleado
- Fecha de cobro
- Valor de la prima por cobrar
- ¿Se realizó el cobro?

- Observaciones sobre el cobro (si en dado caso no se realiza, indicar la razón y cuándo podría ser el pago a futuro).

3.1.3.2. Análisis de información financiera

Dado que en el departamento de administración se maneja bastante información respecto a sus cobros de primas, lo ideal es que la empresa contrate a una empresa de desarrollo de servicios, ya que es necesario realizar las siguientes operaciones:

- Reportes de cobro por realizar.
- Reportes de cobro de primas realizadas.
- Reporte de cobros de primas atrasados.
- Reporte de total de primas proyectado a recaudar por mes.
- Reporte de total de primas recaudado por mes.

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN

4.1. Importancia

La importancia de contar con un sistema de gestión es mejorar la capacidad de cobro de la organización, los procedimientos de cobro y la administración de sus recursos. Por eso es necesario hacer énfasis en la sensibilización hacia los empleados respecto al sistema, con el fin de evitar el rechazo por parte de ellos y la resistencia al cambio como una oportunidad de mejora, tanto en la empresa como en el personal involucrado para llegar a cumplir los objetivos del sistema.

4.2. Requisitos del sistema

Para que el sistema logre operar adecuadamente, es necesario listar ciertos requisitos para integrar el sistema a la empresa, los cuales son:

- Conceptos básicos: definir el sistema y sus partes, los conceptos relacionados y su función en la empresa.
- Procesos de apoyo: todas aquellas actividades que ayuden a implementar el sistema de gestión en la empresa.
- Involucrados: detallar el personal involucrado dentro del sistema de gestión.
- Participación del personal: actividades del personal y de la directiva de la empresa dentro del sistema de gestión.
- Liderazgo: acciones por parte de la directiva para lograr el desarrollo del sistema, efectuar las actividades diarias para el cumplimiento de objetivos.

- Evitar el miedo al cambio: con el fin de evitar el rechazo de las personas involucradas que eviten el funcionamiento del sistema.

4.3. Compromiso de gerencia

El compromiso de la gerencia respecto al sistema de gestión deberá ser:

- Establecer políticas y objetivos relacionados con la empresa y el sistema de gestión.
- Determinar funciones y responsabilidades para el funcionamiento del sistema.
- Mantener y mejorar la comunicación interna dentro de la empresa.
- Proveer de recursos para implementar el sistema de gestión.
- Revisar el cumplimiento de lo establecido para verificación de logros.

4.4. Procesos de gestión

4.4.1. Planeación

Para lograr el funcionamiento del sistema de gestión, es necesario planificar antes de actuar, por eso se describen los siguientes planes:

4.4.1.1. Alcance del sistema

Este sistema de gestión tiene se extiende a la parte interna de la empresa, al departamento de Cobros y al de Servicio al cliente.

4.4.1.2. Estructura del sistema

Para formar el sistema de gestión, es necesario sentar sus bases para operar conforme a lo establecido. Por eso es necesario planificar y preparar de mejor manera, junto con el personal del departamento y la gerencia, los siguientes factores:

4.4.1.2.1. Misión

La misión identifica la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.

La empresa deberá crear la misión para el departamento de cobros, de preferencia con ayuda de los trabajadores del departamento, para tener sentido de operación dentro de la empresa.

A veces resulta un poco difícil definir la misión de una empresa, por lo cual se aconseja lo siguiente, para que la gerencia lo haga:

- Evaluación del perfil pasado y presente de la empresa
- Contribución de los participantes en la dirección futura
- Consenso de las necesidades opuestas de los grupos interesados (p. ej., accionistas, acreedores, administradores, empleados y comunidad)
- Discusión de la declaración de misión con administradores y empleados, y realización de los ajustes necesarios
- Comunicación de la declaración de misión a todos los que requieran conocerla y exposición tanto de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización como de sus objetivos organizacionales

específicos, e incluso, de las metas y los objetivos concretos de cada unidad organizacional.

Un enunciado para apoyar al departamento, y comenzar a trabajar con base en este, es el siguiente:

“El departamento de cobros tiene como fin recolectar el mayor número de primas, usando los medios de transporte y comunicación más eficaces, en el tiempo estipulado para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa”.

4.4.1.2.2. Política

Las políticas son declaraciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. Definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que esta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro.

Las políticas que la empresa debe utilizar deberán englobar a todo el departamento de cobros, aprovechando la experiencia de sus trabajadores para alcanzar las metas. También debe asegurar que sea de apoyo para el alcance de las metas establecidas en cuanto a recolección de primas, y que el funcionamiento del sistema sea revisado y evaluado en determinado tiempo al menos una vez al año.

Para tener una visualización en lo concerniente a la realización de políticas que ayude a operar el sistema, se presenta las siguientes propuestas:

- Dejar constancia de la fecha de pago de prima al cliente para que él esté enterado de su obligación con la empresa
- No permitir que un cliente pase más de 2 veces sin pagar su prima de seguro
- Evaluar los resultados de primas cobradas mensualmente por parte del encargado del departamento y junta directiva
- Reportar cualquier suceso relacionado al proceso de cobro (por parte de los empleados) al encargado del sistema para poder mejorar el sistema
- Registrar las acciones preventivas y correctivas sin importar el impacto causado por el problema sucedido
- Almacenar la información tanto por escrito como en forma digital, para llevar control de las mismas
- Revisar y mejorar el sistema de gestión al menos una vez al año.

Por eso la gerencia debe también definir, revisar y comunicar las políticas generales de la empresa con relación al sistema de gestión que asegure:

- La compatibilidad con la función del departamento y apropiada para el mismo
- La comunicación e implementación en el departamento
- La revisión del sistema
- La medición del avance del sistema.

Al realizar las políticas del departamento, la gerencia debe comunicarla a todo el departamento de Cobros, así como publicarla en un lugar donde tenga fácil acceso a la lectura (de preferencia publicarlo en una pizarra). Estas políticas deberán ser parte de la capacitación a los empleados, tanto de forma inductiva como también de forma periódica.

4.4.1.2.3. Documentos

Para lograr la medición del sistema de gestión, es necesario contar con documentos que permitan la evaluación del mismo. Se utilizarán formatos para el registro de las actividades (con relación a las políticas y objetivos) de operación, de administración, de las reuniones realizadas y todo aquello que tenga relación con las actividades de la empresa.

Estos documentos deben ser:

- Aprobados por la gerencia
- Revisados y actualizados
- Legibles, de fácil identificación y entendimiento
- Controlar la distribución de documentos
- Aplicar una identificación para determinar su uso.

Estos documentos se pueden visualizar en el Apéndice 1 y están para registrar las actividades importantes en el sistema de gestión. Los documentos son:

- Programación de cobros.
- Evaluación de cobros.
- Registro de actividades de gestión.
- Control de acciones preventivas y correctivas.
- Control de sobre los indicadores de operación.

4.4.1.3. Objetivos

Los objetivos (dentro del departamento de Cobros) pretenden lograr la integración de los elementos y el funcionamiento del sistema de gestión.

Es necesario tener como base estos objetivos; sin embargo, el departamento puede definir otros objetivos según su interés, sin dejar de tener relación con el problema actual y sea compatible con el sistema de gestión. Por ello los objetivos principales por alcanzar son:

- Integrar al personal (tanto contratado como nuevo) para operar eficientemente dentro del departamento.
- Integrar los recursos necesarios para apoyar el sistema de gestión.
- Capacitar al personal para desarrollar eficientemente sus funciones.
- Monitorear, controlar y evaluar, a través de indicadores, el progreso de las actividades de cobro.
- Mantener la revisión del sistema de gestión para identificación de avances, errores y/o todo aquello que necesite mejorar dentro del sistema de gestión.

4.4.1.4. Descripción del proceso de cobro

En el capítulo 2 se detalla las actividades que el departamento realiza para captar los cobros de primas; pero al analizarlos, es necesario realizar mejoras en los puntos de:

- Programación de cobros
- Actividades del cobrador
- Actividades del área de Servicio al cliente
- Revisión de las actividades de cobro

Se hace con base en estos puntos porque la programación de cobros actualmente no posee un proceso para su establecimiento; por eso se debe definir por medio escrito (por parte del vendedor y la persona de atención al cliente) para dejar en un documento (ver Apéndice 1, tablas 1 y 2) las actividades que el cobrador debe de realizar y que él pueda planificar su tiempo para realizarlo, ya que actualmente no se utiliza programación alguna y el cobrador lo hace según a conveniencia.

Los procesos de cobro se deberán rediseñar porque el control del proceso recae en el administrador (y él tiene otras funciones más que realizar) cuando se puede aprovechar a los empleados para realizar esta función de control. Se deberá definir las funciones tanto del cobrador como del personal de atención al cliente para que conozcan los procesos de cobros diseñados (ver subtítulo siguiente), sus nuevas actividades y las que deberán manejar para el cobro de primas.

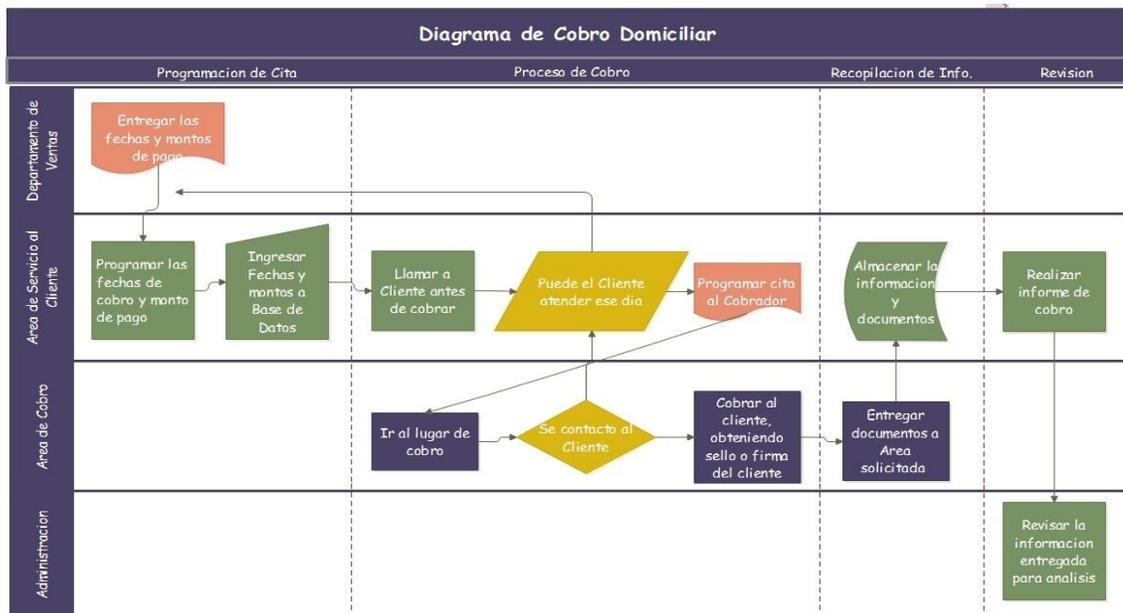
4.4.1.4.1. Proceso de cobro domiciliar

El proceso comienza con la programación de fechas. Las fechas de cobros las deberá proveer el vendedor de seguros al área de servicio al cliente. La programación la deberá realizar el área de cobros; a su vez, deberá de realizar las llamadas necesarias para recordar el cobro respectivo a los clientes en las fechas pactadas, de preferencia un día o dos antes de la fecha.

La programación deberá ser realizada en una hoja de rutas (ver Apéndice 1, tabla 2) que deberá entregarse al cobrador un día antes, como mínimo, para que él conozca sus labores y así recolecte los documentos y efectivo, y compruebe que ha llegado al lugar indicado pidiendo firma y/o sello del cliente para llevar control de sus actividades.

El área de servicio al cliente deberá recibir la hoja de rutas con sus debidos sellos o firmas para elaborar las labores de estadísticas y reportar a administración lo llevado a cabo en el día.

Figura 10. Diagrama de flujo del proceso de cobro domiciliario



Fuente: elaboración propia

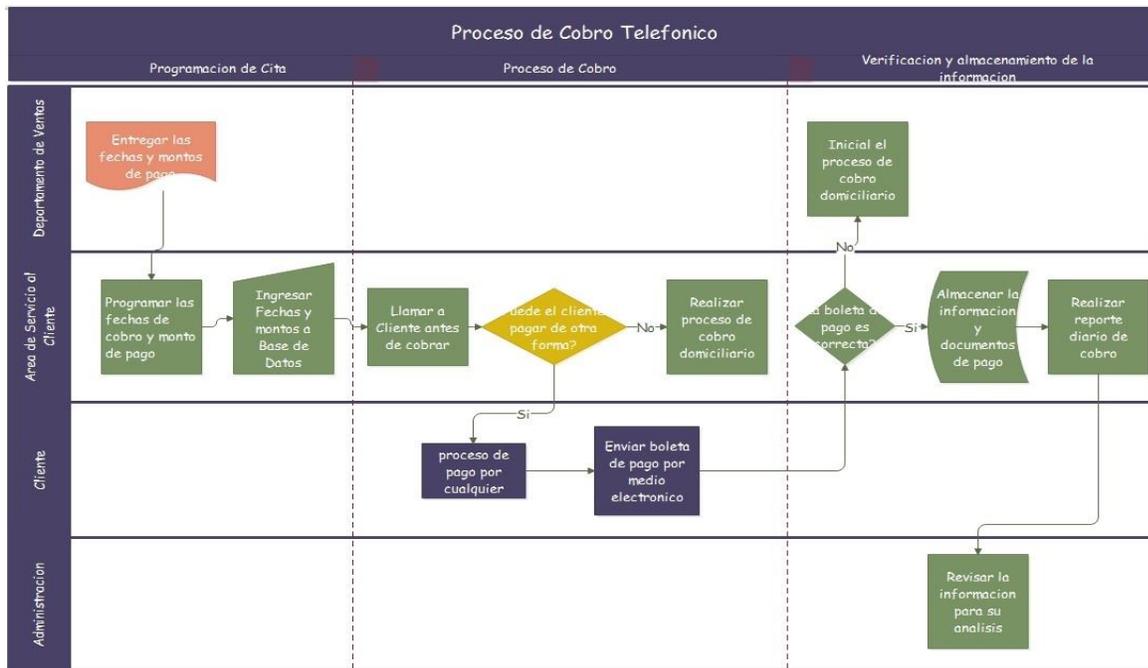
4.4.1.4.2. Proceso de cobro telefónico

Inicia cuando el vendedor da las fechas de cobros de las primas de los clientes, para que el cobrador pueda llamar o enviando un correo electrónico al cliente, recordándole la fecha de pago.

Si el cliente paga con un deposito bancario, deberá reportarlo por vía electrónica (correo electrónico o algún otro medio) y el cobrador deberá recopilar la información tanto del monto como la fecha de pago; además, deberá revisar si la información es correcta para evitar fraudes y/o confusiones posteriores.

Recopilada la información en un documento (ver Apéndice 1, tabla 3) deberá reportar las actividades realizadas a su jefe inmediato.

Figura 11. Diagrama de flujo del procesos de cobro telefónico



Fuente: elaboración propia

4.4.2. Organización

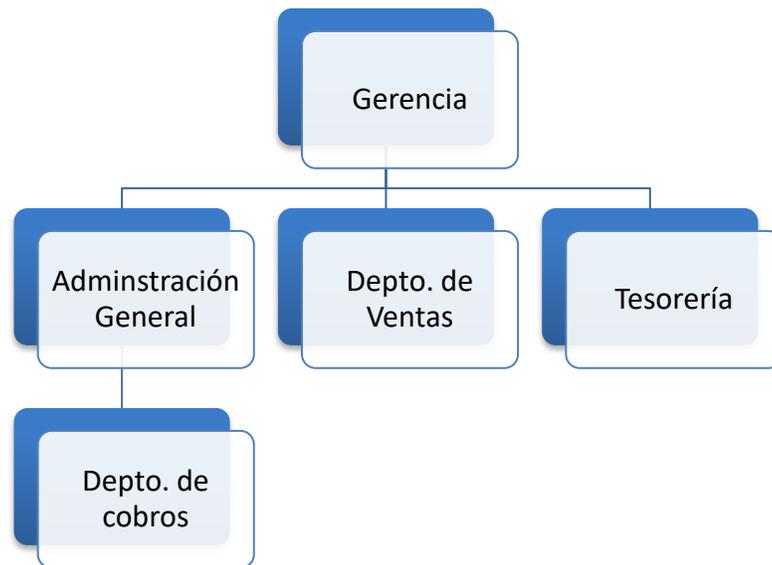
Se entiende por organización, como parte de la administración, el establecimiento de una estructura de funciones que las personas desempeñan en una organización.

Por lo tanto, se trata de buscar una estructura para definir la jerarquía y las tareas que debe realizar (ver subtítulo siguiente) cada empleado dentro del departamento de cobros.

Es necesario rediseñar el organigrama de la empresa porque se debe unificar el departamento de Cobros y el departamento de Servicio al cliente en

un solo departamento (que llevará por nombre Departamento de Cobros), con el propósito de evitar malentendidos y duplicación de órdenes que provengan por parte del administrador. El organigrama de la empresa queda de la siguiente manera:

Figura 12. **Organigrama de la empresa por departamento**



Fuente: elaboración propia

4.4.2.1. Recurso humano

Para conocer qué características debe tener el personal del departamento de Cobros, es necesario definir las funciones que cada empleado debe realizar.

Función es lo que las personas hacen, con un propósito y/u objetivo definido: se sabe de qué manera se ajusta su objetivo de trabajo al esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, las herramientas y la información necesarias para realizar la tarea.

Por eso es necesario detallar las funciones requeridas en los puestos de trabajo para que el sistema de gestión trabaje de manera eficiente.

Se definió la estructura organizacional (ver figura 12) de la empresa para evitar confrontaciones que han existido entre departamentos. El departamento de Cobros se dividirá en “área de cobros a domicilio”, “área de cobros telefónicos” y “área de servicio al cliente”. Se hace esto con el fin de mantener una sinergia dentro del departamento que ayude a alinearlos a los objetivos propuestos.

Para determinar las actividades de cada empleado, es necesario determinar las funciones según el puesto de trabajo. Para el área de cobros a domicilio, la descripción del puesto, las funciones por realizar y los requisitos son:

Tabla II. **Perfil de puesto de cobro domiciliar**

Departamento:	Cobros
Área	Cobro domiciliar
Nombre del puesto	Cobrador domiciliar
Descripción	Realizar procesos de cobro de primas a domicilio según planificación
Funciones Principales	Realizar labores de cobro de primas a cartera de clientes asignada Llamar a clientes por problemas de cobro
Funciones secundarias	Realizar actividades de depósitos bancarios Realizar y reportar informe de actividades diarias al área de servicio al cliente Realizar actividades encargadas por jefe inmediato
Experiencia	Mínimo 2 años en puestos similares
Conocimientos	Paquete de Microsoft Office Conocimiento en transacciones bancarias Conocimiento de la ciudad capital
Habilidades	Habilidad de negociación con el cliente Habilidad de comunicación
Valores	Integridad Honestidad
Formación educativa	Mínimo título a nivel diversificado en cualquier ramo.

Fuente: elaboración propia

Para el área de cobro telefónico, la descripción del puesto, las funciones por realizar y los requisitos son:

Tabla III. **Perfil de puesto de cobro telefónico**

Departamento	Cobros
Área	Cobro telefónico
Nombre del puesto	Cobrador telefónico
Descripción	Realizar procesos de cobro de primas vía telefónica (u otro medio) según planificación
Funciones principales	Llamar a clientes para realizar labores de cobro Negociar con clientes por cobros atrasados Recopilar información relacionada con pago de primas de clientes
Funciones secundarias	Realizar procesos de recordatorio de fechas de pago a clientes Realizar y reportar informe de actividades diarias Realizar actividades encargadas por jefe inmediato
Experiencia	Mínimo 1 año en puestos similares
Conocimientos	Paquete de Microsoft Office Conocimiento en transacciones bancarias Conocimiento básico en contabilidad comercial
Habilidades	Habilidad de negociación con el cliente Habilidad de comunicación
Valores	Integridad Honestidad
Formación educativa	Mínimo título a nivel diversificado en cualquier ramo

Fuente: elaboración propia

Para el área de servicio al cliente, la descripción del puesto, las funciones por realizar y los requisitos son:

Tabla IV. **Perfil de puesto de servicio al cliente**

Departamento:	Cobros
Área	Servicio al cliente
Nombre del puesto	Asesor en servicio al cliente
Descripción	Apoyar al cliente interno en las actividades de cobro y al cliente externo en consultas relacionadas con las pólizas
Funciones principales	Solucionar los problemas de los clientes Recopilar información proveniente del depto. de ventas para programar fechas de cobro Programar ruta de cobro al cobrador domiciliario
Funciones secundarias	Realizar procesos de recordatorio de fechas de pago a clientes Negociar con clientes para reprogramación de fecha de cobro por algún problema Recopilar los informes provenientes del área de cobro domiciliario Realizar y reportar informe de actividades diarias del área de cobro domiciliario Realizar actividades encargadas por jefe inmediato
Experiencia	Mínimo 1 año en puestos similares
Conocimientos	Paquete de Microsoft Office Conocimiento básico en contabilidad comercial
Habilidades	Habilidad de negociación con el cliente Habilidad de comunicación
Valores	Integridad Honestidad
Formación educativa	Mínimo título a nivel diversificado, de preferencia Secretariado Comercial

Fuente: elaboración propia

Para cada área se necesitará contratar 2 personas, con el fin de dividir el trabajo y hacer más eficiente el proceso de cobro. En total serán 6 personas para el departamento.

4.4.2.1.1. Capacitación

Se define como un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Lo que se desea para el personal que conformará el sistema de gestión es que esté preparado para el puesto, así como proporcionarle las herramientas necesarias para que desarrolle sus funciones correctamente y lograr aumentar la eficacia del trabajo.

Para detectar qué capacitaciones son necesarias para el personal de la empresa se realizó un diagnóstico de necesidad de capacitación.

- Diagnóstico de necesidades de capacitación

Para determinar que habilidades y conocimientos posee el personal de la empresa actualmente, para apoyar al proceso de cobros, y las necesidades que se pueden cubrir se realiza una evaluación y se presenta los resultados de la siguiente forma:

- Método y Herramienta

El método por utilizar es una investigación con enfoque cualitativo, ya que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Se hace la investigación de este tipo para identificar debilidades del personal en cuanto a conocimiento y habilidades que debe poseer para sus labores diarias.

La muestra de investigación se toma en los departamentos de Cobros y Atención al cliente. Colaboran 5 empleados en total de ambos departamentos y el administrador de la empresa.

En el diagnóstico de capacitación se usó como herramienta la encuesta. En la de los empleados (ver Apéndice 5) se redactan 16 preguntas (de tipo abierto y cerrado) y la del administrador (ver Apéndice 6) se realizan 12 preguntas (de tipo abierto y cerrado), para conocer la evaluación sobre los empleados.

La encuesta es para conocer:

- La experiencia del empleado
 - Las capacitaciones obtenidas
 - Conocimiento de funciones laborales
 - Conocimiento y habilidades
 - Entorno de trabajo
 - Opiniones para mejorar las habilidades y conocimientos.
- Interpretación de la encuesta hacia los empleados

Los resultados se observan que en la tabla siguiente:

Tabla V. Resultados de la encuesta a empleados

	Total de Respuestas		Porcentaje	
	Si	No	% SI	% No
Pregunta 1	0	5	0	100
Pregunta 2	0	5	0	100
Pregunta 3	1	4	20	80
Pregunta 4	1	4	20	80
Pregunta 5	3	2	60	40
Pregunta 6	3	2	60	40
Pregunta 7	4	1	80	20
Pregunta 10	2	3	40	60
Pregunta 11	4	1	80	20
Pregunta 12	5	0	100	0
Pregunta 13	5	0	100	0
Pregunta 14	4	1	80	20
Pregunta 15	5	0	100	0
Pregunta 16	4	1	80	20
	Conoce	Desconoce		
Pregunta 8	5	0	100	0

Fuente: elaboración propia

En la pregunta 1, se desea conocer la experiencia que el personal posee a través de otros empleos o si la ha adquirido dentro de la empresa.

El 100 % no ha laborado en puestos similares, lo cual tiene como consecuencia que la pregunta 2, que determina el tiempo de experiencia, no tenga respuesta favorable.

En la pregunta 3 se desea conocer si recibía capacitaciones en su trabajo anterior. Solo un empleado recibía capacitaciones; el resto no lo recibía.

En la pregunta 4 se desea conocer qué tipo de capacitaciones recibía la persona en su puesto anterior. Solamente una persona contestó la pregunta

anterior de forma afirmativa y dijo que era sobre cuestiones legales. El resto de empleados no contestó.

En la pregunta 5 se desea conocer si la empresa ha realizado capacitaciones actualmente. En la pregunta 6 se desea saber la última vez en que se han realizado. En la pregunta 7 se desea conocer qué capacitaciones impartía la empresa. El 60 % contestó que la empresa sí imparte capacitaciones en un rango de 1 mes a 12 meses máximo en que se han impartido y estas eran sobre temas de seguros (de varios ramos) y coberturas.

En la pregunta 8 se desea conocer si el empleado conoce sus funciones laborales. El 100 % conoce sus funciones principales.

En la pregunta 9 se desea conocer sus habilidades y conocimientos (elementos tomados del perfil de puesto de trabajo) y cotejar con el perfil de puesto de trabajo realizado para el departamento de gestión.

En la tabla se puede analizar que en cuestiones de habilidades, el elemento “negociación con clientes por cobro” es el de menor puntaje promedio obtenido, mientras que el más alto es “la actitud de servicio” que el personal ha obtenido. En cuestiones de conocimientos, el personal ha obtenido (como promedio) una baja calificación en el elemento “contabilidad” y un alto puntaje en el conocimiento del programa Word.

En la pregunta siguiente del mismo inciso se desea conocer qué habilidades y conocimientos son importantes para los empleados y que lo ayuden a realizar mejor sus actividades diarias. También se busca cotejar los datos obtenidos de la pregunta anterior y determinar qué elemento se necesita reforzar.

En la tabla se puede analizar, en la parte de habilidades, que el elemento que menor puntuación promedio ha tenido es el de “adaptación al cambio” y el más alto es “la actitud de servicio” que el personal ha dado a este elemento para conocer y reforzar. En cuestiones de conocimientos, el personal ha dado con baja puntuación promedio el elemento “contabilidad” y un alto puntaje en el conocimiento del programa Word y Excel.

En la pregunta 10 se desea conocer si el personal ha adquirido otros conocimientos. El 40 % sí posee otros conocimientos y el resto, no.

En la pregunta 11 se desea conocer si el personal necesita otro conocimiento para mejorar su trabajo. El 80 % de los empleados dice que sí necesita conocer más y hace énfasis respecto al tema de seguros.

En las preguntas del 12 al 15 se desea conocer la opinión sobre cómo el empleado se siente dentro de la empresa; se evalúa el edificio, la limpieza, las relaciones laborales y con el jefe inmediato. Las respuestas a la pregunta 12 y 13, el 100 % está conforme con el interior del edificio y con la limpieza dentro del mismo. En la pregunta 14, el 80 % se siente bien con las relaciones laborales y con la pregunta 15, el 100 % se lleva bien con su jefe inmediato.

En la pregunta 16 se desea conocer lo que el empleado desearía mejorar en su trabajo. El 80 % desearía conocer más sobre el tema de seguros, las pólizas y las capacitaciones que se dan para realizar de mejor forma sus tareas diarias.

- Interpretación de resultados obtenidos por parte del Administrador

Al analizar las respuestas obtenidas por parte del administrador se tiene que:

En cuestiones de tiempo en que se ha realizado alguna capacitación, fue hace 3 años y se trató sobre el sistema de cobros. No se ha realizado capacitación alguna en este año hacia los empleados.

Afirma que no existe personal encargado de velar por impartir capacitaciones y que no existe programa alguno que indique la fecha (o algún otro dato) en que estas deban ser impartidos, pero sí existe un manual para capacitar al personal nuevo.

Al evaluar al personal (ver resultados en tabla VI, en columna “del administrador”), el administrador nota deficiencias en ellos, en que no poseen suficiente conocimiento de su trabajo relacionado al tema de seguros. Acerca de las habilidades, el administrador nota que existe una deficiencia en el elemento “adaptación al cambio” y una buena evaluación en los elementos de comunicación, resolución de problemas y actitud de servicio.

Al preguntar nuevamente sobre cuánto debería saber el personal en los temas de habilidades y conocimiento, señala que la mayoría de temas que el personal debe saber es excelente (a excepción de contabilidad y resolución de problemas, con notas de 9 puntos).

Al preguntar sobre qué habilidad o conocimiento debe conocer para que pueda realizar su trabajo, el administrador menciona que debe ser en el tema de seguros y lo relacionado a ello.

Tabla VI. **Calificación sobre pregunta No. 9 a empleados y administrador**

	Calificación		Diferencia
	Del empleado	Del administrador	
Pregunta 9	Promedio		
Habilidades:			
Comunicación	7.2	8	0.8
Negociación con clientes por cobro	6	7	1
Resolución de problemas	7	8	1
Adaptación al cambio	7.2	6	-1.2
Actitud de servicio	7.6	8	0.4
Conocimientos:			
Contabilidad	5	6	1
Uso de herramientas de Windows	7.4	8	0.6
Uso de programa Word	8.4	8	-0.4
Uso de programa Excel	8	8	0
Pregunta			
Habilidades:			
Comunicación	8.8	10	1.2
Negociación con clientes por cobro	7.2	10	2.8
Resolución de problemas	8.4	9	0.6
Adaptación al cambio	6.8	10	3.2
Actitud de servicio	9.4	10	0.6
Conocimientos:			
Contabilidad	6.8	9	2.2
Uso de herramientas de Windows	8	10	2
Uso de programa Word	9	10	1
Uso de programa Excel	9	10	1

Fuente: elaboración propia

○ **Conclusiones**

Con base en los datos obtenidos por parte del personal de la empresa y del administrador, se puede decir que el tema importante por reforzar es sobre seguros, dado que detallan en ambas partes la necesidad de conocer a profundidad este tema y que les sería de gran ayuda para apoyar tanto al

cliente interno como externo. Los temas por impartir (como prioridad) acerca de seguros, son:

- Elementos legales
- Elementos técnicos
- Elementos financieros
- Ramo de seguros

Las comparaciones entre resultados obtenidos por parte del personal y el administrador (ver tabla VI) en temas de habilidad y conocimientos, son:

- Negociación con clientes por cobro
- Adaptación al cambio
- Contabilidad

Se tiene la ventaja que al comparar calificaciones y su diferencia entre empleado – administrador, son buenas y no existe lejanía preocupante, solamente en el tema de contabilidad. También los resultados demuestran que los empleados se sienten bien en su entorno de trabajo, lo cual se deberá conservar para mantenerlos conformes en su entorno. Se puede notar que existe participación por parte del personal por aprender más sobre estos temas y que la Junta directiva tiene que prestar atención para aprovechar la disponibilidad por parte de ellos.

4.4.2.1.2. Evaluación

Las capacitaciones impartidas al personal deberán ser evaluadas, ya sea al finalizar la exposición o a más tardar un día después; a la vez, llevar control de las evaluaciones efectuadas para tener evidencia de lo realizado (usar documento del Apéndice 3). También se deberá llevar control de las capacitaciones dadas.

Los controles respecto a la capacitación serán expuestos en el capítulo siguiente y los documentos de apoyo se detallan en el Apéndice 1, tabla 6 y Apéndice 3.

4.4.2.2. Recursos tangibles

Es necesario contar con material y personal para lograr el funcionamiento y apoyo, tanto del sistema de gestión como las actividades de la empresa; por eso, es necesario hacer una lista de los recursos requeridos. Estos son:

- Recurso humano
- Computadoras (de preferencia de última generación)
- Papelería y fólderes
- Lapiceros
- Accesorios de oficina
- Impresora
- Disco duro de 1 Terabyte de memoria para respaldo de datos
- Sellos
- Gasolina
- Teléfonos

La cantidad y valor de cada elemento se describe en el subtítulo de Presupuesto.

4.4.2.3. Recursos intangibles

También es necesario hacer una lista de los elementos no físicos pero indispensables para el funcionamiento del sistema que darán el soporte y registro a las actividades de la empresa. Son los siguientes:

- Consultoría y creación sobre base de datos
- Capacitaciones
- Servicios telefónicos
- Servicio de Internet

4.4.2.4. Presupuesto

El presupuesto para las actividades del funcionamiento del sistema de gestión es descrito de la siguiente forma:

Tabla VII. **Presupuesto de funcionamiento**

Presupuesto Inicial				
	Unidad	Variable	Valor	Total
Mano de obra	6	Empleados	Q 2 992,37	Q 17 954,22
Mano de obra especializada	1	Empleados	Q 3 500,00	Q 3 500,00
Materiales				
Papelería	1	Resma hoja	Q 40,00	Q 40,00
Folder	10	folder	Q 5,00	Q 50,00
Lapiceros	1	Caja de lapiceros	Q 30,00	Q 30,00
Sellos	1	Sello	Q 30,00	Q 30,00
Computadoras	2	Computadora	Q 3 900,00	Q 7 800,00
Impresora	2	Impresora	Q 1 800,00	Q 3 600,00
Unidad de almacenamiento	1	Disco duro	Q 705,00	Q 705,00
Telefonía	2	Teléfono celular	Q 300,00	Q 600,00
Combustible	12	Galón	Q 25,00	Q 300,00
Servicios				
Consultoría sobre base de datos	1	Consulta	Q 5 000,00	Q 5 000,00
Capacitaciones	4	Capacitación	Q 500,00	Q 2 000,00
Servicio de internet	1	Pago mensual	Q 175,00	Q 175,00
Servicio de telefonía	2	Pago mensual	Q 250,00	Q 500,00
		Total		Q 42 284,22

Fuente: elaboración propia

El sueldo de la mano obra especializada (el encargado del sistema de gestión) se calcula de acuerdo al rango salarial para un supervisor de calidad (se toma en cuenta este puesto por las capacidades y conocimiento que el puesto desempeña respecto al control de gestión) está entre Q7 054,00 y Q.9 396,00¹⁰. La empresa solo está dispuesta a invertir un máximo de Q4 000,00.

Para la inversión en capacitaciones, la empresa ha decidido invertir un máximo de Q2 000,00 mensuales.

4.4.2.5. Cronograma

Para llevar a cabo el funcionamiento del sistema de gestión es necesario realizar una lista de las actividades por realizar y estimar tiempos para su implementación.

El cronograma será de la siguiente forma:

Figura 13. Cronograma de actividades



Fuente: elaboración propia

¹⁰ Tecoloco Guatemala. Rangos salariales en el área de producción, ingeniería y calidad. [en línea]. [fecha de consulta 1 de agosto de 2018]. Disponible en: <https://www.tecoloco.com.gt/blog/rangos-salariales-en-el-area-de-produccion-ingenieria-y-calidad.aspx>

4.4.3. Relación costo – beneficio

Para determinar la viabilidad de la ejecución del sistema de gestión, es necesario realizar un análisis costo – beneficio con el fin de tomar una buena decisión.

Si la meta es recuperar el total de la morosidad que se presenta cada mes con valor promedio de Q300 000,00 o como un valor mínimo del 80 % para demostrar al interesado el beneficio de implementar el sistema de gestión, la relación beneficio – costo será de:

Tabla VIII. Estado de resultados

Estado de Resultados			Al 100 %	Al 80 %
Ingreso de cobros retrasados			Q 300 000,00	Q 240 000,00
Costos directos				
Mano de obra	Q 17 954,22			
Costos indirectos				
Combustible	Q 300,00			
Costo total			Q 18 254,22	Q 18 254,22
Gastos indirectos				
Papelería y útiles	Q 150,00			
Computadoras	Q 7 800,00			
Accesorios de computación	Q 4 305,00			
Telefonía y servicios	Q 1 275,00			
Consultoría	Q 5 000,00			
Capacitaciones	Q 2 000,00			
Mano de obra indirecta	Q 3 500,00			
Total gastos indirectos			Q 24 030,00	Q 24 030,00
Suma de costos y gastos			Q 42 284,22	Q 42 284,22
Beneficio neto			Q 257 715,78	Q 197 715,78

Fuente: elaboración propia

Tabla IX. **Relación beneficio - costo**

Relación beneficio costo	Al 100 %	Al 80 %
Beneficio	Q 300 000,00	Q 240 000,00
Costo	Q 42 284,22	Q 42 284,22
Relación	7,09	Q 5,68

Fuente: elaboración propia

Al analizar las dos propuestas y comprobar que la relación es mayor que uno, es viable realizar la inversión para implementar el sistema de gestión.

5. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN

5.1. Dirección

La dirección es la actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos que forman la empresa, hacia determinados objetivos comunes. Se necesita de un encargado que planifique, organice y controle la ejecución de las ideas planteadas de este trabajo para que el sistema funcione de la mejor manera. Por eso es necesario definir las características que debe tener el responsable del sistema y su papel dentro de este para lograrlo conforme a los objetivos planteados por la organización y que, a su vez, sea apoyado por la directiva para el funcionamiento y compromiso del trabajo realizado.

5.1.1. Responsable del sistema

El responsable del sistema deberá tener la capacidad para:

- Rendir cuentas respecto al funcionamiento del sistema de gestión y los resultados obtenidos.
- Realizar políticas y objetivos de acuerdo con los requerimientos de la empresa.
- Integrar los recursos necesarios al sistema de gestión para su funcionamiento.

- Lograr el compromiso, tanto del responsable como de los empleados, la dirección y el apoyo a las personas para mantener el funcionamiento del sistema de gestión.
- Promover la mejora continua en el sistema.

Con estos requisitos, se busca que el encargado esté comprometido con el funcionamiento, el monitoreo y evaluación del sistema para que los resultados obtenidos sean los óptimos, acoplar el sistema conforme a los objetivos de la empresa y lograr comprometer a la directiva de la empresa con el fortalecimiento y apoyo al sistema de gestión en todo momento.

5.1.1.1. Competencias del responsable

El responsable del sistema de gestión deberá tener estas características mínimas para su contratación y asegurar que su formación ayude a la dirección del sistema de gestión. Se necesitará la contratación de una persona para este puesto (ver tabla X).

5.1.2. Comunicación

La empresa deberá crear un canal de información para:

- Mostrar las políticas y objetivos de la empresa.
- Mostrar las responsabilidades de los empleados.
- Mantener a disposición la información relacionada con el sistema de gestión.
- Manejar las dudas, sugerencias y/o inquietudes del empleado.
- Mostrar los resultados obtenidos del funcionamiento del sistema de gestión.

Esta información puede ser de forma escrita (boletines, carteles publicados, correo electrónico interno), oral (por medio del responsable y/o el administrador, en las capacitaciones), y otras formas de transmisión (archivos de videos, dirección en la web de documentos electrónicos). El responsable del sistema deberá administrar la información para mantener y mejorar el sistema de gestión y evitar la incongruencia entre lo requerido y lo realizado por parte de los responsables.

Tabla X. **Perfil de puesto del responsable del sistema de gestión**

Departamento	Cobros
Área	Sistema de gestión
Nombre del puesto	Supervisor de sistema de gestión
Misión	Mantener, evaluar y mejorar el sistema de gestión
Funciones principales	Monitorear el sistema de gestión Evaluar el sistema de gestión Mejorar el sistema de gestión Evaluar las actividades del departamento de cobros
Funciones secundarias	Capacitar al personal del departamento de cobros, según necesidad Gestionar la información del departamento de cobros Realizar reportes sobre el comportamiento del Depto. de cobros Realizar reportes sobre el comportamiento del sistema de gestión
Experiencia	Un año en puestos similares
Conocimientos	Microsoft Office Microsoft Project Contabilidad Financiera
Habilidades	Dinámico Poseer liderazgo Habilidad de negociación con el cliente Habilidad de comunicación
Valores	Responsabilidad Integridad Honestidad
Formación Educativa	Graduado a nivel diversificado Estudios universitarios, mínimo 6 semestres aprobados Estudios en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas

Fuente: elaboración propia

5.1.3. Motivación

Al observar los resultados de la encuesta a los empleados, se puede decir que el ambiente laboral es agradable para ellos, pero aún así la empresa puede mejorar la actitud de las personas. Por tanto, podría trabajar en sus empleados en lo concerniente a cuestiones de:

- **Recompensa:** la empresa podría crear un sistema de recompensa, ya sea grupal o individual, de modo que exista un beneficio mutuo cuando alcancen las metas trazadas del departamento.
- **Participación:** la empresa debería crear un ambiente de participación para que el empleado sienta que es parte de la empresa y se le escuche; ya que las ideas pueden ayudar a mejorar el sistema de gestión. Crear un sentido de responsabilidad con el trabajo que realiza y hacerle ver que su participación ayuda al funcionamiento de la empresa.

El fin de esto es mantener y mejorar las relaciones de trabajo, así como lograr el compromiso y la participación del personal hacia la empresa.

5.1.4. Gerencia y dirección

Es importante apoyar el sistema de gestión y su funcionamiento; por eso es necesario definir ciertas actividades para dar una idea de cómo la gerencia puede actuar. En esto, la gerencia debe:

- Establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión.
- Asegurar que se establezcan, se comuniquen y se cumplan las políticas y objetivos.

- Determinar y asignar los recursos necesarios para los procesos de operación.
- Evaluar los procesos e implementar cualquier cambio necesario para lograr los resultados deseados.
- Evaluar los resultados que el sistema de gestión genere y actuar en consecuencia.
- Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

5.2. Control

Para visualizar el comportamiento de las actividades dentro del sistema de gestión, es necesario crear parámetros que indiquen el comportamiento del mismo y evaluarlo. Por eso es necesario establecer primero un conjunto de indicadores relacionados con las actividades de la empresa.

5.2.1. Establecimiento de indicadores

Para mantener un monitoreo y una evaluación efectiva, es necesario establecer indicadores sobre las actividades del departamento de cobro; para ello se realiza en dos grupos, para identificar cada indicador y su función.

5.2.1.1. Financieros

En este grupo se describe los indicadores que tienen un impacto económico para la empresa. Es necesario detallar que los valores óptimos de operación pueden cambiar, debido a que no existe mucha información por el tipo de empresa para comparar. Lo ideal es que la empresa realice estas ecuaciones y con el valor obtenido y el concepto de las razones financieras minimice o maximice el valor comparado con el valor inicial. Esto debe ser un

reflejo de las acciones que realiza el sistema de gestión y debe mostrar mejoras según se realice el proceso de cobros. Las razones financieras importantes son:

- **Liquidez:** para determinar la capacidad de la empresa en cumplir sus obligaciones. El indicador de liquidez muestra la relación entre el activo circulante y el pasivo circulante. Se espera que el valor obtenido de la relación sea mayor que 1¹¹, pero este valor puede ser usado inicialmente dado que este valor es para empresas de cualquier ámbito y no específicamente en el ramo de seguros.
- **Rentabilidad:** para medir el nivel de rentabilidad de la empresa, el primer indicador muestra la relación entre las utilidades del ejercicio y el capital de la empresa. Este valor deberá ser mayor a 1, ya que debe indicar que existe beneficio por cada quetzal que se invierte. El segundo indicador muestra la relación de la utilidad obtenida frente a los activos de la empresa.
- **Apalancamiento:** consiste en utilizar deuda (dinero a crédito) para aumentar el capital disponible para invertir. Se define como la relación entre el capital propio y el capital prestado. Si la empresa posee una deuda para financiar sus operaciones, lo ideal sería que la relación de apalancamiento sea 1:2 (supone que por cada quetzal de la empresa se invierte dos quetzales en total) para que la deuda contraída se pueda manejar adecuadamente.
- **De actividad:** muestra la eficacia de las políticas de crédito y cobranza de la compañía al lograr la recuperación por cobro de las cuentas. Este indicador debe ser mayor a 4 (ya que se estima recuperar al menos el 80 % de la morosidad).
- **Combinados:** el primer indicador se refiere a los gastos de administración y este mide la relación entre los gastos de la empresa y las primas netas. El valor debe ser menor a 0,1 (10 %) obteniendo la relación entre los gastos de

¹¹ Duque Navarro, Jannier. Análisis e índices de liquidez. [en línea]. [fecha de consulta 1 de agosto de 2018]. Disponible en: <https://www.abcfinanzas.com/administracion-financiera/analisis-e-indices-liquidez>

administración por invertir y el valor de las primas por obtener (de un mínimo del 80 %). El segundo indicador se refiere a los gastos de adquisición que mide el porcentaje destinado al pago de comisiones y otros gastos relacionados por la venta de productos de seguros. Este valor lo deberá realizar la empresa, dado que ellos poseen el valor por comisión para los vendedores.

Tabla XI. **Tabla de indicadores financieros**

Indicador	Ecuación	Valor óptimo
Liquidez	Activo circulante	>1
	Pasivo circulante	
Rentabilidad	Utilidad neta	>1
	Capital contable	
	Utilidad neta	
Apalancamiento	Activos	1/2
	Capital contable	
Actividad Cuentas por cobrar	Primas netas	4
	Primas por cobrar	
Combinados Gastos de administración Gastos de adquisición	Gastos de administración	10 %
	Primas netas	
	Gastos de adquisición	
	Primas netas	

Fuente: elaboración propia

Para el control de estos indicadores se deberá contar con ayuda del departamento contable para la toma de datos financieros y así poder mostrar a Junta Directiva los resultados de las acciones realizadas en el tiempo.

5.2.1.1. De operación

En este grupo se muestran los indicadores relacionados con las actividades diarias de la empresa y su eficiencia para lograr los resultados deseados:

- Operativos: en esta parte se agrupan los indicadores que se relacionan con las actividades de cobros en las áreas de cobro a domicilio y telefónico. Los indicadores para el departamento verifican el cumplimiento de las actividades programadas y su resultado se espera que sea al 100 %, tanto en las actividades de cobro y la obtención de las primas. Como caso contrario la cantidad de primas que no se cobran puede surgir (por razones ajenas a este estudio), pero que se postergan para ser cobradas en otra fecha. Se toma como base dejar un 20 % máximo de primas que se dejan de obtener por parte de los cobradores domiciliarios, ya que pueden surgir imprevistos que impidan realizar el cobro, y un 10 % máximo a los cobradores telefónicos, dado que puede existir complicaciones para contactar a los clientes. Se formulan indicadores para determinar la relación entre primas cobradas y primas programadas; entre primas debidas y cobradas y las primas programadas y el porcentaje de clientes que deben a la empresa, según a la cartera que pertenecen. Se espera que si se implementa el sistema de gestión se capte como mínimo el 85 % del total de las primas; también como meta del 80 % mínimo para mostrar la eficacia del sistema para reducir la morosidad y como inversamente por las primas no obtenidas los valores máximos para los indicadores de porcentajes de clientes deudores. Por eso es necesario que el departamento de Administración programe la cantidad por cobrar y ese valor sea el valor meta por alcanzar; así como la relación de deuda de las carteras de la empresa para mostrar la eficacia del sistema de gestión.

- Capacitaciones: se llevará control para medir las capacitaciones programadas y las capacitaciones impartidas; a la vez se registrará las evaluaciones impartidas para medir el nivel de aprendizaje y/o lo captado a través de las capacitaciones dadas. Se espera que la programación de las capacitaciones se cumpla al 100 % y como nota esperada según evaluación, sea como mínimo tener el 80 % del conocimiento que sea impartido.

Tabla XII. **Tabla de indicadores sobre capacitación**

Sobre el personal		
	Indicador	Óptimo
Capacitaciones	Capacitaciones realizadas al mes	100 %
	Capacitaciones programadas al mes	
Evaluación al personal sobre la capacitación	Nota de la evaluación	100 %
	Nota esperada de la evaluación	Mínimo 80 %

Fuente: elaboración propia

Tabla XIII. **Tabla de indicadores de operación**

De operación		
Área de cobros a domicilio	Ecuación	Óptimo
Porcentaje de cobros	No. de cobros realizados por día	100 %
	No. de cobros programados por día	Mínimo 80 %
Porcentaje de cobros post-puestos	Número de cobros retrasados y/o no cobrados	0 %
	Cobros programados por día	Máximo 20 %
Área de cobros telefónicos	Cobros realizados por día	100 %
	Cobros programados por día	Mínimo 90 %
Porcentaje de cobros pos-puestos	Número de cobros retrasados y/o no cobrados	0 %
	Cobros programados por día	Mínimo 10 %
Pólizas	Pólizas generales cobradas	100 %
	Pólizas generales pronosticadas	Mínimo 85 %
Porcentaje de pólizas cobradas	Pólizas cobradas según cartera	100 %
	Pólizas en deuda según cartera	Mínimo 80 %
Porcentaje de clientes deudores, según cartera	Cientes deudores	Mínimo 10 %
	Total de clientes de cartera	Máximo 20 %
Porcentaje de cobros realizados por cartera	Cobros realizado según cartera	100 %
	Cobros pronosticados según cartera	Mínimo 85 %

Fuente: elaboración propia

Para obtener estos datos de operación, se debe utilizar los documentos (ver Apéndice) para tener evidencia de las actividades de cobro. El encargado del sistema deberá recopilar la información y analizarla para mostrar el comportamiento y resultado de las acciones del departamento de Cobros para que pueda tomar decisiones que ayuden a mejorar el proceso de cobros.

5.3. Monitoreo y evaluación

Para analizar el comportamiento del sistema de gestión, es necesario realizar las siguientes actividades:

5.3.1. Detección de incidentes

Para llevar control sobre los incidentes surgidos en las operaciones de cobro, es necesario realizar (de forma escrita) un informe sobre los problemas que surgen; con el fin de analizar y hallar las causas relacionadas.

Por eso, el responsable del sistema deberá:

- Recopilar la información sobre los problemas que surgen en los procesos.
- Recopilar la información sobre el comportamiento del cliente en sus pagos.
- Recopilar la información sobre el comportamiento de los empleados (eficiencia de sus labores).
- Recopilar información sobre las metas alcanzadas y no alcanzadas.

Con la toma de datos, lo recomendable será graficar el comportamiento de las actividades realizadas (por ejemplo: monto de deuda cobrado por mes) para su posterior análisis y evaluación.

Esto se realiza para:

- Medir la eficiencia del trabajo realizado.
- Analizar el cumplimiento de los objetivos del sistema de gestión.
- Mantener un control de las actividades de cobro.
- Detectar necesidades dentro del sistema de gestión.
- Realizar cambios en cualquier parte del sistema de gestión si fuese necesario.

5.3.2. Acciones correctivas y preventivas

Para determinar que acciones preventivas y/o correctivas que se deben implementar cuando surjan problemas y/o resultados no deseados, será necesario tomar acciones para eliminar las causas que lo originan. En la sección Apéndice 2 se puede utilizar la hoja para registrar las acciones correctivas y preventivas.

5.3.2.1. Acciones preventivas

El responsable del sistema debe determinar acciones para mitigar las causas de resultados no deseados o evitar la ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser acordes a los efectos de los problemas que aparecen con cierta frecuencia.

Debe establecerse un procedimiento para:

- Determinar las acciones no deseadas y sus causas.
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar las acciones preventivas tomadas.

5.3.2.1.1. Procedimiento para las acciones preventivas

Cuando surge un problema dentro del departamento de cobros, este deberá analizarse para mitigar las consecuencias. Si es la primera reincidencia deberá

registrarse, investigar cómo resolver el problema, qué herramientas se usarán (cualitativas o cuantitativas) y registrar toda actividad que se realice para resolver el problema. Si no se tuvo los resultados deseados, igualmente registrar y buscar nuevamente otra solución para obtener el resultado deseado. Si se logra el resultado obtenido, se debe registrar las acciones tomadas para que posteriormente se pueda exponer los resultados a Junta Directiva de la empresa. Si el problema ya había surgido anteriormente, se deberán tomar los registros anteriores y cotejar los resultados anteriores para mitigar el impacto; se debe registrar las acciones realizadas y almacenar la información para exponer posteriormente a Junta Directiva.

Las acciones preventivas mínimas por tomar serán en función de:

- Cuando el empleado reporta una situación no favorable en el proceso de cobro.
- No alcanzar la meta planificada por el departamento en relación a la cantidad de primas por recolectar.
- Cuando un proceso se está aplicando erróneamente según lo establecido por procedimientos escritos y tenga consecuencias leves.
- Cuando el encargado del sistema evalúe al personal del departamento y muestre que el empleado necesita cierto adiestramiento en relación a su trabajo.

Las acciones por tomar deberán estar escritas y aprobadas por gerencia para su aplicación y, a su vez, deberán ser comunicadas al departamento de cobros.

5.3.2.2. Acciones correctivas

El responsable del sistema debe determinar acciones para eliminar las causas y/o acciones de resultados no deseados para evitar la ocurrencia. Las acciones correctivas deben ser de acuerdo con los efectos de los problemas que se presentan.

Debe establecerse un procedimiento para:

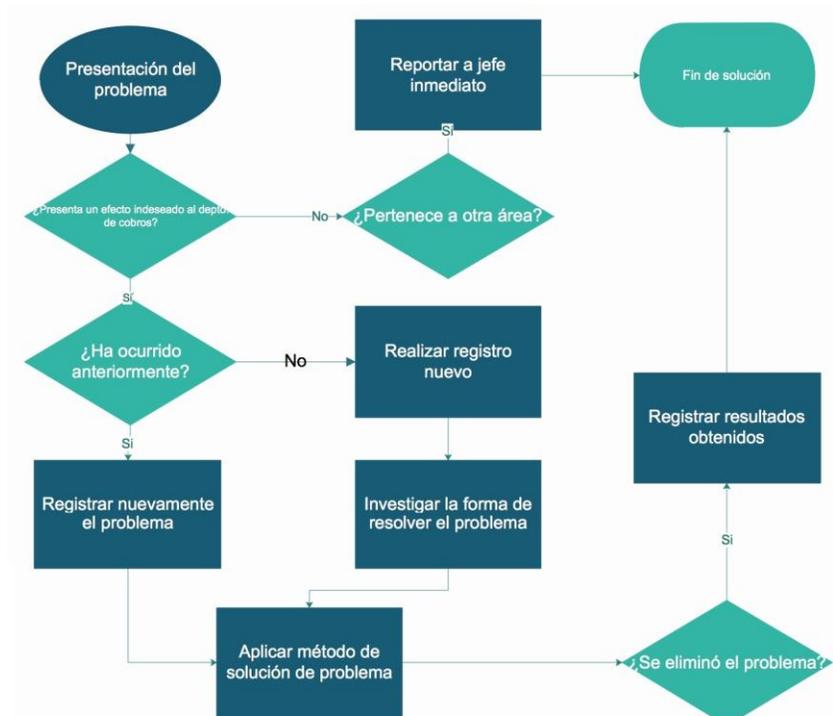
- Determinar las causas del problema no deseado.
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que los resultados no deseados vuelvan a ocurrir.
- Determinar los procesos por realizar para eliminar el problema
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar las acciones correctivas tomadas.

5.3.2.2.1. Procedimiento para las acciones correctivas

Cuando ocurran problemas indeseados o no esperados que afectan al proceso de cobros y se quiere eliminar esta situación, se deberá cotejar con la información que la empresa posea para verificar si es primera vez que ocurre o si ya había ocurrido antes. Si ocurre por primera vez, se deberá detallar el problema y usar herramientas (cualitativas o cuantitativas) para hallar las causas que originan el problema. Se debe planificar cómo resolver el problema y obtener el resultado deseado. Se debe dejar registro de las medidas por tomar y los resultados obtenidos; si no se obtiene los resultados, se debe repetir los pasos hasta hallar una medida que solucione el problema. Si el problema ya había aparecido, se debe usar el método aplicado con

anterioridad, si es que se obtuvieron resultados favorables; de lo contrario buscar nuevamente otra forma de resolver el problema hasta eliminarlo. Se debe dejar registro de las acciones tomadas para luego exponer a Junta Directiva los resultados obtenidos.

Figura 14. Diagrama de flujo del procedimiento sobre acciones



Fuente: elaboración propia

Las acciones correctivas se deben aplicar en caso de:

- Aplicar una acción preventiva que no presenta los resultados deseados.
- Cuando el rendimiento del personal no es el adecuado.
- Cuando se deja de alcanzar las metas establecidas, en relación al cobro de primas, por segunda vez.

- Cuando los indicadores de operación no muestra los resultados deseados.
- Cuando no se cumplen los objetivos del sistema de gestión.

Las acciones deberán tomarse con base en los resultados analizados y aprobados por gerencia para determinar las medidas para corregir el problema y que ayuden al sistema de gestión con su funcionamiento y alcanzar los objetivos propuestos.

5.3.3. Evaluación de las acciones

Para evaluar las actividades del sistema de gestión, se deberá utilizar los documentos para almacenar la información (ver documentos del Apéndice 1 al 4). El encargado del mismo deberá realizar la gestión de documentos y graficar los resultados financieros y de operación, para que tanto él como el encargado del departamento de cobros (el administrador) puedan realizar los reportes necesarios para exponer a Junta Directiva los resultados obtenidos. Estas acciones se deben realizar en un tiempo no mayor a un mes respecto al periodo que se evalúe en cuestiones de cobro.

Estas acciones de evaluación deberán reflejar que:

- Los objetivos marcados se cumplen.
- El desempeño y eficiencia de los procesos de cobro son favorables.
- La eficacia de las acciones tomadas para restablecer el sistema de gestión cuando surgen problemas.
- Las necesidades de mejorar el proceso de cobro.

5.4. Seguimiento del sistema

Para mantener en funcionamiento el sistema y la evolución, el responsable deberá recopilar la información necesaria de todas las acciones descritas en este trabajo, redactar informes sobre los resultados de los procesos para mantener al día la información.

Con el manejo de la información obtenida de las actividades que se realizan, es necesario analizar y aplicar acciones preventivas y correctivas para corregir los efectos indeseados que surjan, para evitar el prolongamiento de las consecuencias y pérdida de recursos.

Es necesario que el responsable del sistema se encargue del cumplimiento de las actividades para implementar el sistema de gestión, la integración de los recursos al departamento y lograr, tanto él como los empleados de la empresa, el compromiso de desarrollar el papel que cada uno tiene para cumplir los objetivos del sistema.

5.4.1. Revisión del sistema

Para lograr una revisión del sistema, Junta directiva deberá estar comprometida a reunirse y evaluar las acciones, observar el comportamiento, verificar el cumplimiento de los objetivos, de las acciones realizadas, sobre el desenvolvimiento del personal.

El encargado del sistema deberá mantener la información actualizada y recopilada para que Junta Directiva pueda contar con ellos y así lograr la revisión.

Esta revisión deberá:

- Diagnosticar las posibles dificultades que se presentan para alcanzar los objetivos planteados.
- Evaluar las acciones preventivas y correctivas realizadas y cómo solucionar los problemas nuevos encontrados.
- Evaluar los resultados de los indicadores y cómo mejorarlos.
- Identificar oportunidades de mejora en el departamento de cobros (y en la empresa también).
- Identificar la integración de más o nuevos recursos tangibles e intangibles.

5.4.2. Mejora del sistema

La gerencia deberá establecer una cultura de mejorar cada día las acciones que realiza tanto en el departamento de cobros como en la empresa, con el fin de mejorar los resultados de las diversas mediciones que implica el proceso de cobros y el desempeño del sistema de gestión. Se deberá realizar esta mejora cada vez que Junta Directiva se reúna y revise el sistema.

La empresa deberá incluir al personal del departamento para escuchar sus opiniones sobre su trabajo y cómo la empresa puede aportar recursos para mejorar su resultado. Deberá incluirlos en las reuniones para escuchar sus ideas y pueda ser de ayuda para resolver problemas conjuntamente.

Esto se debe realizar con el fin de hallar nuevas ideas y la aplicación de herramientas que ayude a mejorar el funcionamiento del sistema y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

CONCLUSIONES

1. Al evaluar los procesos internos de la empresa, se halla una sobrecarga de trabajo por parte de los involucrados que afecta la recolección de primas en el tiempo. Cuando se analiza el problema de la morosidad de la empresa, existen varias causas; la principal es la incapacidad de cobro, que tiene diversos factores relacionados para su aparición.
2. El segmento de transporte es el que mayor problema representa a la empresa. Tiene como relación de deuda en más del 80 % mensual, mostrando así un impacto financiero en miles de quetzales que se dejan de ingresar.
3. La empresa no tiene registros sobre sus actividades diarias ni un sistema adecuado para almacenar la información de los cobros. Por eso se diseña una serie de documentos relacionados con los datos provenientes del proceso de cobro, así como el diseño del contenido básico de una base de datos que ayude a registrar toda la información relacionada.
4. Los recursos que necesita la empresa para mantenerse en operación son tanto tangibles (contratación del tipo humano y adquisición de materiales de oficina y de cómputo) como intangibles (contratación de servicios externos) y tendrán un costo aproximado Q42 000,00 que la empresa tendrá que invertir. Esto se puede cubrir si la empresa se propone desarrollar el sistema de gestión y alcanzar sus metas de recaudación de primas.

5. Dado que el proceso actual de cobro es ineficiente, se rediseña estos procesos, de forma domiciliar y telefónico, para ampliar la cobertura de cobro de la cartera de clientes. También se definen indicadores tanto de operación como financieros, con el fin de medir y evaluar las actividades y los resultados obtenidos.

RECOMENDACIONES

1. Que el encargado del sistema evalúe los indicadores (de operación y gestión) en periodos más cortos, con el fin de tomar decisiones a tiempo, minimizar el riesgo y alcanzar óptimos resultados.
2. Es necesario contar con todo el apoyo y involucramiento de la alta gerencia para lograr la implementación y funcionamiento del sistema de gestión dentro del departamento de Cobros y la aceptación por parte del personal de la empresa.
3. Para capacitar al personal del departamento de Cobros sobre el tema de seguros, la empresa puede dirigirse a Intecap, ya que esta institución cuenta con profesionales sobre el tema y las facilidades para acceder a esa información. También puede aprovechar el precio de los cursos y planificarlo con anticipación.
4. Aprovechar las tecnologías de la información y aplicar tanto en la empresa como en los clientes para hacer más eficiente el proceso de cobros.
5. Al momento de capacitar a los empleados del departamento, es conveniente involucrarlos también para la toma de decisiones que el encargado del sistema quiera realizar, con el fin de que ellos puedan aportar ideas para mejorar el sistema y aprovechar esa experiencia.

BIBLIOGRAFÍA

1. Gerencia de desarrollo del sistema de recursos humanos. *Guía metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas* [en línea]. <<http://www.iiap.org.pe/Upload/servir/car2/4.pdf>> [Consulta 1 abril 2018].
2. HELLRIEGEL, Don y otros. *Administración: un enfoque basado en competencias*. 9a ed. Colombia: Thomson, 2002. ISBN 970-686-197-1. 561p.
3. INTECAP. *Bases de Seguros*. 3a ed. Guatemala: Intecap, 2012. 321 p.
4. International Organization for Standardization. *ISO 9001-2015, Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos*. Suiza: ISO, 2015. 42 p.
5. KOONTZ, Harold y otros. *Administración, una perspectiva global y empresarial*. 14a. ed. México: McGraw Hill, 2012. ISBN 978-607-15-0759-4. 682 p.
6. MARROQUÍN VILLATORO, Julio Antonio. *SAAS para Aseguradoras*. Trabajo de Graduación de Ing. en Sistemas. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2010. 119 p.

7. MORALES QUINTANILLA, Ada Lucía. Definición del sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2000 para el Departamento de Comercialización de una fábrica de envases. Trabajo de graduación de Ing. Mecánica Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2004. 145 p.

8. WELSCH, Glenn A. *Presupuestos, planificación y control*. 6a ed. México: Pearson, 2005. ISBN 970-26-0551-2. 498 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Formatos para evaluación del Departamento de cobros.

Hoja de evaluación de cobros

Fecha
Realizado por:

Tabla de control de cobros domiciliarios	
Citas programadas	
Citas realizadas	
Citas reprogramadas	
Valor total de primas por cobrar	
Valor de primas cobradas	
Transporte	
Autos	
Carga general	
Incendios	
Gastos médicos	
Total	

Tabla de control de cobros telefónicos	
Citas programadas	
Citas realizadas	
Citas reprogramadas	
Valor total de primas por cobrar	
Valor de primas cobradas	
Transporte	
Autos	
Carga general	
Incendios	
Gastos médicos	
Total	

Sobre clientes deudores	
No. de citas reprogramadas	
No. de citas reprogramadas y cobradas	
No. de citas reprogramadas nuevamente	
Valor de primas por cobrar	
Valor de primas cobradas	
Transporte	
Autos	
Carga general	
Incendios	
Gastos médicos	
Total	

Firma encargado

Firma Administrador

Continuación Apéndice 1.

Cuadro de programación de cobros a domicilio

Fecha _____

Nombre del encargado _____

Nombre del cobrador _____

No.	Cobro a	Teléfono	Hora	Dirección	Valor de prima	Pago en:	Firma - cliente
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

	No se cobró a	Descripción del problema	Fecha y hora programada
1			
2			
3			
4			

Observaciones:

Para uso interno del Departamento de Cobros

Citas programadas	
Citas realizadas	
Citas postergadas	
Valor total de primas	
No. de problemas por cobro	

Firma encargado

Firma administrador

Continuación Apéndice 1.

Cuadro de programación de cobros telefónicos

Fecha _____

Nombre del encargado _____

Nombre del cobrador _____

No.	Cobro a	Teléfono	Hora	Valor de Prima	Nombre del banco	¿Existe archivos digitales?	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

	No se cobró a	Descripción del problema	Fecha y hora reprogramada
1			
2			
3			
4			

Observaciones:

Para uso interno del Departamento de Cobros

Citas programadas	
Citas realizadas	
Citas postergadas	
Valor total de primas	
No. de problemas por cobro	

Firma encargado

Firma administrador

Continuación Apéndice 1.

Hoja de indicadores financieros

Fecha _____
Elaborado por: _____

Departamento de Cobros

Financieros

Indicador	Ecuación	Datos	Resultados	Valor óptimo
Liquidez	Activos de corto plazo + Inversiones			>2
	Pasivo exigible			
Rentabilidad	Utilidad neta			>1
	Capital contable			
	Utilidad neta			
	Activos			
Apalancamiento	Capital contable			1/2
	Activos			
Actividad				
Cuentas por cobrar	Primas netas			4
	Primas por cobrar			
Combinados				
Gastos de administración	Gastos de administración			10%
	Primas netas			
Gastos de adquisición	Gastos de adquisición			
	Primas netas			

Firma Encargado

Firma Administrador

Continuación Apéndice 1.

Hoja de indicadores de capacitación

Fecha _____
Elaborado por: _____

Departamento de Cobros

Sobre la evaluación del personal				
	Indicador	Datos	Resultado	Óptimo
Capacitaciones	Capacitaciones realizadas al mes			100%
	Capacitaciones programadas al mes			
Evaluación al personal sobre la capacitación	Nota de la evaluación			100%
	Nota esperada de la evaluación			

Firma Encargado

Firma Administrador

Continuación Apéndice 1.

Hoja de indicadores de operación

Fecha _____
 Elaborado por: _____

Departamento de Cobros

De operación					
Área de cobros a domicilio	Ecuación	Datos	Resultados	Nivel (en %)	Nivel adecuado
Porcentaje de cobros	No. de cobros realizados por día				100%
	No. de cobros programados por día				Mínimo 80%
Porcentaje de cobros post-puestos	Numero de cobros retrasados y/o no cobrados				0%
	Cobros programados por día				Máximo 20%
Área de cobros telefónicos					
Porcentaje de cobros	Cobros realizados por día				100%
	Cobros programados por día				Mínimo 90%
Porcentaje de cobros post-puestos	Numero de cobros retrasados y/o no cobrados				0%
	Cobros programados por día				Mínimo 10%
Pólizas					
Porcentaje de pólizas cobradas	Pólizas generales cobradas				100%
	Pólizas generales pronosticadas				Mínimo 85%
Pólizas debidas cobradas	Pólizas cobradas según cartera				100%
	Pólizas en deuda según cartera				Mínimo 80%
Porcentaje de clientes deudores, según cartera	Cientes deudores				Mínimo 10%
	Total de clientes de cartera				Máximo 20%
Porcentaje de cobros realizados por cartera	Cobros realizado según cartera				100%
	Cobros pronosticados según cartera				Mínimo 85%

 Firma Encargado

 Firma Administrador

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Hoja de acciones de control preventivo y correctivo.

Departamento de Cobros

Fecha _____
 Elaborado por _____

Descripción de problema			
Fecha			
Descripción de causas posibles			
¿Ha surgido antes este problema?			
Fecha de última de registro del problema			
Acciones aplicadas			
Método nuevo a aplicar			
Descripción de actividades a realizar			
Acción	Correctiva		Preventiva
Supervisado por			
Fecha de inicio			
Fecha fin			
Recursos a Utilizar			
¿El problema se eliminó?		Si	No
Detalle de resultados obtenidos			

 Firma Supervisor

 Firma Administrador

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. **Programación de actividades de capacitación.**

Periodo _____ Al _____
Elaborado por: _____

Tema de capacitación	Número de participantes	Fecha programada	Lugar	Facilitador	Responsable

Evaluación sobre capacitación a empleados

Nombre participante	Nota de evaluación

Firma
Encargado

Firma Administrador

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. Registro de actividades de gestión.

Fecha _____
 Elaborado por: _____

Departamento de Cobros

Registro de actividades de gestión del departamento

No.	Actividad	Fecha de realización	Firma
1	Aprobación de misión, políticas y objetivos		
2	Aprobación de incorporación de personal		
3	Aprobación de recursos a la empresa		
4	Aprobación de método de trabajo		
5	Revisión de resultados generales de actividades del Depto. de cobros		
6	Evaluación y aprobación de resultados obtenidos por Junta Directiva		
7	Revisión general de resultados de Depto. de cobros		

Registro de actividades de capacitación

No.	Actividad	Fecha de realización	Firma
1	Realización de planificación de capacitaciones		
2	Aprobación de la planificación de capacitaciones		
3	Realización y evaluación de capacitación		
4	Revisión de resultados de capacitaciones impartidas		
5	Evaluación y aprobación de resultados obtenidos por Junta Directiva		

Registro de actividades de cobros

No.	Actividad	Fecha de realización	Firma
1	Preparación de documentos de procedimiento de cobros		
2	Aprobación de documentos de procedimientos de cobro		
3	Realización de charla informativa sobre los procedimientos de cobros		
4	Evaluación de resultados obtenidos dentro del depto.		
5	Evaluación y aprobación de resultados obtenidos por Junta Directiva		

 Firma Encargado

 Firma
 Administrador

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 5. **Encuesta al empleado.**

Encuesta sobre el puesto de trabajo

Nombre	Fecha:
Puesto que ocupa	
Tiempo en el puesto	

Descripción: esta encuesta tiene como propósito evaluar su conocimiento sobre sus funciones en su actual puesto de trabajo dentro del departamento de cobros.

Sobre su trabajo

1. ¿Ha trabajado en puestos similares como en el que se encuentra ahora?
Sí No
2. ¿Por cuánto tiempo?
3. ¿Recibía capacitaciones en su trabajo anterior?
Sí No
4. ¿Sobre qué?
5. ¿Ha recibido capacitaciones en esta empresa actualmente?
Sí No
6. ¿Hace cuánto?
7. ¿Sobre qué?
8. ¿Sabe cuáles son sus funciones en el puesto de trabajo?
Sí No

Describalas:

Continuación Apéndice 5

9. De esta lista de habilidades y conocimientos, ¿cuánto cree usted saber sobre el tema?, en escala del 1 al 10.

Habilidades	Calificación	Escala	
Comunicación		De 0 a 2	Muy poco
Negociación con clientes por cobro		De 3 a 5	Poco
Resolución de problemas		De 6 a 8	Bien
Adaptación al cambio		De 9 a 10	Excelente
Actitud de servicio			
Conocimientos			
Contabilidad			
Uso de herramientas de Windows			
Uso de programa Word			
Uso de programa Excel			

9.1 De esta lista de habilidades y conocimientos, ¿cuánto cree usted que lo puede ayudar a desempeñar mejor su trabajo?, en escala del 1 al 10.

Habilidades	Calificación	Escala	
Comunicación		De 0 a 2	Muy poco
Negociación con clientes por cobro		De 3 a 5	Poco
Resolución de problemas		De 6 a 8	Bien
Adaptación al cambio		De 9 a 10	De mucha ayuda
Actitud de servicio			
Conocimientos			
Contabilidad			
Uso de herramientas de Windows			
Uso de programa Word			
Uso de programa Excel			

Continuación Apéndice 5

Sí No

10. ¿Posee usted otros conocimientos?

Si su respuesta es afirmativa, ¿de qué se trata?

11. ¿Necesita algún tipo de conocimiento para mejorar su trabajo?

Sí No

¿Por qué?

Sobre su entorno de trabajo.

12. ¿Le agrada su entorno de trabajo? Sí No

13. ¿Se mantiene limpias las instalaciones? Sí No

14. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo? Sí No

15. ¿Se lleva bien con su jefe inmediato? Sí No

16. ¿Mejoraría algo de su trabajo? ¿Que sería? Sí No

Describa:

Fuente. elaboración propia.

Apéndice 6. **Encuesta al administrador.**

Encuesta sobre capacitaciones y los empleados

Esta encuesta tiene como fin evaluar el nivel de desempeño del personal dentro del departamento de cobros.

Nombre	Fecha:
Puesto que ocupa	

Sobre el manejo de la capacitaciones dentro del departamento.

1. ¿Hace cuánto la empresa impartió alguna capacitación (sobre cualquier tema) al personal del Departamento de Cobros?

2. ¿Sobre qué se trató?

3. ¿Se ha impartido alguna capacitación en este año al Departamento de Cobros?

4. ¿Sobre qué se trató?

5. ¿Existe algún responsable de velar por la impartición de capacitaciones al personal del departamento?

Sí No

6. ¿Existe algún programa para impartir capacitaciones al personal del departamento?

Sí No

7. ¿Existe algún método para la detección de deficiencias en el trabajo realizado por el personal del departamento?

Continuación Apéndice 6

Sí No

Sobre el personal de la empresa.

8. ¿Observa usted alguna deficiencia en el trabajo realizado por el personal del departamento?

Sí

No

9. ¿Cuáles son esas deficiencias?

10. Sobre la lista siguiente, ¿cuánto cree usted que los empleados saben sobre estos temas?

Habilidades	Calificación	Escala	
Comunicación		De 0 a 2	Muy poco
Negociación con clientes por cobro		De 3 a 5	Poco
Resolución de problemas		De 6 a 8	Bien
Adaptación al cambio		De 9 a 10	Excelente
Actitud de servicio			
Conocimientos			
Contabilidad			
Uso de herramientas de Windows			
Uso de programa Word			
Uso de programa Excel			

11. Sobre el listado siguiente, ¿Cuánto cree usted que los empleados deben saber sobre estos temas?

Habilidades	Calificación	Escala	
Comunicación		De 0 a 2	Muy poco
Negociación con clientes por cobro		De 3 a 5	Poco
Resolución de problemas		De 6 a 8	Bien
Adaptación al cambio		De 9 a 10	Excelente
Actitud de servicio			

Continuación Apéndice 6

Conocimientos	
Contabilidad	
Uso de herramientas de Windows	
Uso de programa Word	
Uso de programa Excel	

12. ¿Existe algún otro tema o habilidad que usted cree que el personal debería saber para realizar mejor su trabajo?

Fuente: elaboración propia.

