



CARRERA DE LA ADMINISTRACIÓN BANCA Y FINANZAS.

DISEÑO Y SOCIALIZACION DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA LA
RECUPERACION DE CARTERA EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO, DE
LA EMPRESA FABRIMODA, QUE GENERE LIQUIDEZ, UBICADA EN EL
SECTOR NORTE DE QUITO DEL D.M. 2015

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración Banca y Finanzas

Autor: Stefany Michelle Paucar Saransig

Tutor: Ing. Stefania Irene Pinto

Quito, octubre 2015

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Paucar Saransig Stefany Michelle
CC. 1725799702

CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Stefany Michelle Paucar Saransig portador de la cédula de ciudadanía signada con el No **172579970-2** de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual, que dice: *“La cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho a otorgar cesiones o licencias a terceros, y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de la obra, sin perjuicio de los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra en la forma establecida en el contrato”*; en concordancia con lo establecido en los artículos 4, 5 y 6 del cuerpo de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Superior Tecnológico Cordillera, en mi calidad de Autor del Trabajo de Titulación que he desarrollado para la obtención de mi título profesional denominado: “Diseño y socialización de un manual de procesos para la recuperación de cartera en el departamento financiero de la empresa fabrimoda, que genere liquidez, ubicada en el sector norte de quito del distrito metropolitano 2015” facultando al Instituto para ejercer los derechos cedidos en esta certificación y referidos en el artículo transcrito.

FIRMA

NOMBRE

Stefany Michelle Paucar Saransig

CEDULA

172579970-2

Quito, a los 22 de octubre del 2015.

AGRADECIMIENTO

A ti Dios por darme la fortaleza suficiente en cada momento de mi vida, por permitirme vivir este momento, por iluminarme y guiarme para caminar siempre por tu sendero

A ti madre mía por llenar mis días de alegría por ser mi motivo principal para, cumplir cada una de mis metas propuestas, por ser mi apoyo incondicional en todo momento y en todas las circunstancias que se me han presentado, por nunca dejar que decaiga y llenarme de fuerzas para continuar luchando por mis sueños.

A ti esposo de mi vida gracias por todo tu apoyo constante, por brindarme muchas alegrías y apoyarme a cumplir esta meta tan importante para mí, gracias por todo el amor, comprensión y cuidado que me brindas día a día.

Al Instituto Tecnológico Cordillera, y a mis estimados maestros que a lo largo de mi carrera me ha transmitido sus conocimientos, en especial a la Ing. Pinto Stefania que con su paciencia y experiencia guio mi tesis.

Para todos ustedes; muchas gracias.

DEDICATORIA

A:

Dios, por dame la vida, la salud y la oportunidad de vivir esta experiencia maravillosa, y cumplir una de mis metas.

A mi Madre, por darme la vida por amarme mucho, por creer en mí, por apoyarme en cada momento de mi vida y ser mi guía para alcanzar y cumplir cada uno de mis sueños, por estar siempre conmigo y nunca dejarme caer.

A mi esposo por el amor me da día a día, por ser parte de este escalón más cumplido, por apoyarme en cada momento y compartir conmigo todas las experiencias maravillosas.

A mis abuelos, hermanos, tía y a ti Jorge por el amor que me entregan siempre por apoyarme cada día en el cumplimiento de mis sueños.

INDICE GENERAL

DECLARATORIA	i
CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
INDICE GENERAL	v
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE ILUSTRACIONES	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
ABSTRACT.....	x
CAPÍTULO I	1
1. ANTECEDENTES	1
1.1. Contexto	1
Objetivos Estratégicos	2
1.2. Justificación	3
1.3. Definición del Problema Central (Matriz T)	4
1.3.1. Análisis	6
CAPÍTULO II	7
2.1 Mapeo de Involucrados	8
2.2 Matriz de Análisis de Involucrados	9
2.1.1 Análisis	10
CAPÍTULO III	11
3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS	11
3.1 Árbol de problemas	11
3.1.1 Análisis	12
3.2 Árbol de objetivos	13
3.2.1 Análisis	15
CAPITULO IV	17
4.1 Matriz de Análisis de Alternativas	17

4.1.2 Análisis	18
4.2 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos	19
4.2.1 Análisis	20
4.3.1 Análisis	22
4.4 Matriz de Marco Lógico	22
4.4.1 Análisis	24
CAPÍTULO V	25
PROPUESTA.....	25
5.1 Antecedentes	25
5.1.1 Que es un manual.....	26
5.1.2 Tipos de manual.....	26
5.1.3 Que es un proceso	27
5.1.4 Que es una función.....	27
5.1.6 Que son procedimientos.....	27
5.1.1 Filosofía Empresarial	27
5.1.1.1 Visión	27
5.1.1.2 Misión	27
5.1.1.3 Política de la Calidad	28
5.2 Descripción de la herramienta metodología.....	32
5.2.1 Tipos de investigación	33
5.2.2 Enfoque de la investigación	34
5.2.3 Población y muestra.....	34
5.3 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.....	50
5.3.1 Objetivo General.....	50
5.3.2 Objetivos Específicos.....	50
5.3.3 Alcance de la Propuesta	51
5.3.4 Importancia de la Propuesta.....	51
5.3.4.5 Definición de inducción al personal	52
5.3.4.6 Definición de capacitación al personal	52
5.3.4.6.1 Tipos de capacitación	52
5.3.4.6.2 Análisis de las necesidades de la capacitación.....	53
5.3.7 Flujo grama de actividades	55
5.3.8 Análisis del problema para la implementación del plan de capacitación.....	56

5.3.9 Evaluación de la capacitación	56
5.3.10 Programas de capacitación.....	56
CAPÍTULO VI.....	62
ASPECTO ADMINISTRATIVO	62
6.1 Recursos.....	62
6.1.2 Recursos Humanos.....	62
6.1.3 Instituto Cordillera	62
6.1.4 Recursos Tecnológicos	63
6.1.5 Recursos Materiales	63
6.1.6 Recursos Financieros	63
6.2 Presupuesto o Costo del proyecto	64
6.3 Cronograma de actividades	65
CAPÍTULO VI.....	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
7.1 Conclusiones	66
7.2 Recomendaciones	67
BIBLIOGRAFIA	68
ANEXOS	69

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz T	5
Tabla 2 Matriz de Análisis de Alternativas.....	18
Tabla 3 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos	19
Tabla 4 Matriz de Marco Lógico	23
Tabla 5 Población y muestra.....	35
Tabla 6 Pregunta 1	38
Tabla 7 Pregunta 2	39
Tabla 8 Pregunta 3	40
Tabla 9 Pregunta 5	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10 Pregunta 5	42
Tabla 11 Pregunta 7	43
Tabla 12 Pregunta 7	44
Tabla 13 Pregunta 8	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14 Análisis del problema para la implementación del plan de capacitación.....	56
Tabla 15 Presupuesto de la capacitación.....	61
Tabla 16 Presupuesto o Costo del proyecto	64

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Mapeo de Involucrados	8
Ilustración 2 Matriz de Análisis de Involucrados	9
Ilustración 3 Árbol de problemas	12
Ilustración 4 Árbol de objetivos	15
Ilustración 5 Diagrama de Estrategias.....	21
Ilustración 6 Flujo grama de actividades	55
Ilustración 7 Procesos de recuperación de cartera	59
Ilustración 8 Procesos de recuperación de cartera	60

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto es un estudio para la creación de un manual de procesos de cobranza en la empresa Fabrimoda dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir (camisas de hombre), ubicado en el Norte de Distrito Metropolitano de Quito, esta contiene información importante que se debe tomar en cuenta para su desarrollo.

Se inicia con una investigación global de todos los procesos en el departamento financiero, se observa que todos son realizados de forma empírica obtenidos de la experiencia laboral de cada uno del personal.

Es en donde nace la problemática y se busca una solución mediante el diseño de un manual de procesos de cobranza que ayude a generar liquidez en la empresa, es aquí en donde la investigación se la va desarrollando en cada uno de los capítulos planteados en este proyecto.

Encontrando los procesos adecuados para ser desarrollados en el departamento financiero, buscando ser un apoyo para la empresa.

El manual planteado ayuda a la toma de decisiones por parte de los empleados en el departamento financiero.

ABSTRACT

This project is a study for the creation of a manual collection processes in Fabrimoda company engaged in the manufacture and marketing of clothing (men's shirts), located in the North of the Metropolitan District of Quito, it contains important information to be taken into account in its development.

It starts with a comprehensive investigation of all processes in the finance department, it appears that everyone is made empirically obtained work experience of each staff.

Is where the problem comes and seeks a solution by designing a manual collection processes that help generate liquidity in the company, this is where the research will be developed in each of the chapters raised in this project .

Finding suitable to be developed in the financial department, seeking to be a support for business processes.

The manual proposed aid to decision-making by employees in the financial department

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.1. Contexto

La empresa FABRIMODA se creó en 1996 con el objetivo de producir y comercializar camisas de vestir para hombres en las marcas Emporio y Kafetto en la línea juvenil y adulto, siendo su representante legal la Sra. Gloria Amalfi Cano de nacionalidad Colombiana, la entidad se encuentra ubicada en la Av. Real Audiencia y Los Escultores Pasaje A N65-145.

Dicha empresa es familiar, se creó para satisfacer las necesidades del mercado del Ecuador, ya que todas sus producciones se despachan a distintas provincias del país.

La Empresa Fabrimoda al realizar sus ventas, el 95% de las mismas son bajo la modalidad de crédito, y el 5% al contado, es aquí en donde nace la necesidad de realizar una recuperación efectiva de cuentas por cobrar de los clientes; para

contar con una recaudación en tiempos óptimos, ya que en la actualidad la empresa realiza de manera empírica su gestión de cobranza, carente de un proceso adecuado.

Principios Corporativos

Misión

FABRIMODA, ofrece la producción y comercialización de camisas de alta calidad a través de un producto diferenciado por su materia prima, con personal calificado, ofreciendo el servicio de diseños innovadores, exclusivos, desarrollando prendas de vestir para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Visión

FABRIMODA busca ser reconocida como empresa líder en la confección de camisas para hombres en el mercado textil de todo el país para el año 2020, logrando un mejoramiento continuo en la elaboración calidad, diseño, con herramientas adecuadas para el buen servicio al cliente, fomentando de esta manera nuevas fuentes de trabajo.

Objetivos Estratégicos

- ✓ Implementar el servicio de una página web, que permita opción en ventas y pagos en línea.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes sin excepción.
- ✓ Agregar un valor extra a los servicios para diferenciarnos de la competencia.

- ✓ Fomentar el establecimiento de una relación duradera con clientes y proveedores.

1.2. Justificación

El presente proyecto se lo realiza al ver la falta de una estructuración clara dentro de los procesos de cobranza, partiendo del hecho de que toda empresa que maneja un sistema de crédito aplicado a sus productos o servicios, es evidente que estas transacciones comerciales a futuro generarán gestiones de cobranza sobre las mismas; dentro de la empresa motivo de la presente investigación, se exterioriza este proceso de forma empírica sin contar con la debida preparación que esto amerita, al centrarse básicamente en la recuperación de cartera en tiempos óptimos, por lo que se hace evidente la necesidad imperante de implementar procesos y estrategias en gestión de cobranza que permitan cubrir la necesidad de la empresa y la ayuda idónea en torno al cumplimiento de sus objetivos ligados al manejo efectivo de sus cuentas por cobrar.

La adecuada recuperación de cartera aporta a un buen servicio en la actividad comercial a la que se dedica la empresa, generando información que debe ser correctamente administrada, por tal motivo requiere de una comunicación efectiva en torno a cada proceso que genera la gestión de cobranza en sí mismo.

El aporte académico será fundamental para el desarrollo de la presente investigación, ya que de esta manera se podrá conocer el estudio financiero, técnico, y la viabilidad sobre la implementación de un Manual de cobranzas aplicado a la empresa motivo de estudio, en miras a garantizar el éxito del mismo.

De esta manera se otorga un significativo aporte a través del diseño de los procesos de cobranza temprana, logrando cumplir con las metas trazadas por parte del presente proyecto y las propias del departamento financiero de la empresa “FABRIMODA”, principalmente se espera contar con una cartera recuperada o gestionada en un 75% en las fechas máximas establecidas por la empresa, esto aporta de gran manera a la gestión de cobranza efectiva.

1.3. Definición del Problema Central (Matriz T)

Mediante la aplicación de la Matriz T es posible identificar la situación actual de la empresa en torno a la gestión de cobranza efectiva del departamento Financiero. Es necesario definir los rangos de intensidad (I) así como la ponderación que se aplique frente al potencial de cambio (PC); donde se aplicara una escala de 1 a 5.

Tabla 1 Matriz T

ANÁLISIS DE FUERZAS T					
Situación Empeorada	SITUACIÓN ACTUAL				Situación Mejorada
La no cancelación de créditos otorgados a clientes y la demora en recuperar cartera, reflejada en falta de liquidez.	INADECUADA GESTIÓN DE COBRANZAS EN LA EMPRESA FABRIMODA UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO				Fijar fechas límites para recuperar la cartera y el control de créditos otorgados por FABRIMODA, bajo el cumplimiento de los procesos establecidos.
Fuerzas Impulsadora	Intensidad	Potencial De Cambio	Intensidad	Potencial de Cambio	Fuerzas Bloqueadoras
Capacitación al personal de cobranza	3	5	4	3	Desinterés del personal por la capacitación dada por la empresa
Realización de un formato que lleve los días en mora por clientes	2	5	3	1	No llevar un control ordenado y adecuado de créditos y cuentas por cobrar
Realizar un informe semanal de la cartera recuperada y los créditos nuevos otorgados	3	5	4	1	Informes esporádicamente muy

Fuente: Investigación Propia

Elaborado Por: Paucar Stefany

1.3.1. Análisis

A partir del análisis de la matriz realizada, es evidente que la problemática central cuenta con estrategias de mejora guiadas a la recuperación de cartera en la Empresa FABRIMODA, con la ayuda del talento humano del departamento financiero, capacitándolos en los procesos a realizar para la recuperación de cartera efectiva, fijando fechas límites en la gestión e informe de dicha cartera, para que la empresa logre alcanzar los resultados esperados.

Con la realización del manual de procesos se pretende facilitar el llevar a cabo un formato estandarizado en donde conste los días en mora de los clientes para que de esta manera podamos agilizar los procesos de cobranza a las cuentas por cobrar de la empresa, permitiendo un mejor control sin dejar espacios muertos, aprovechando al máximo la gestión de información pertinente a los procesos y sus resultados.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Miranda (2005) afirma:

Esta herramienta se emplea para averiguar cuáles grupos apoyarían un determinada estrategia para abordar el problema de desarrollo, lo mismo que los grupos que se opondrían. Para estos grupos es recomendable auscultar sus intereses, la forma como perciben el problema y los recursos y mandatos con que cuentan para defender su posición. El diseño incluye medios para maximizar el apoyo o minimizar la resistencia de parte de los involucrados en el proyecto. El cuadro de involucrados sugiere una forma sencilla y expedita de organizar la información con respecto a los diferentes grupos que manifiestan algún interés en el proyecto en cuestión. (p.8)

2.1 Mapeo de Involucrados

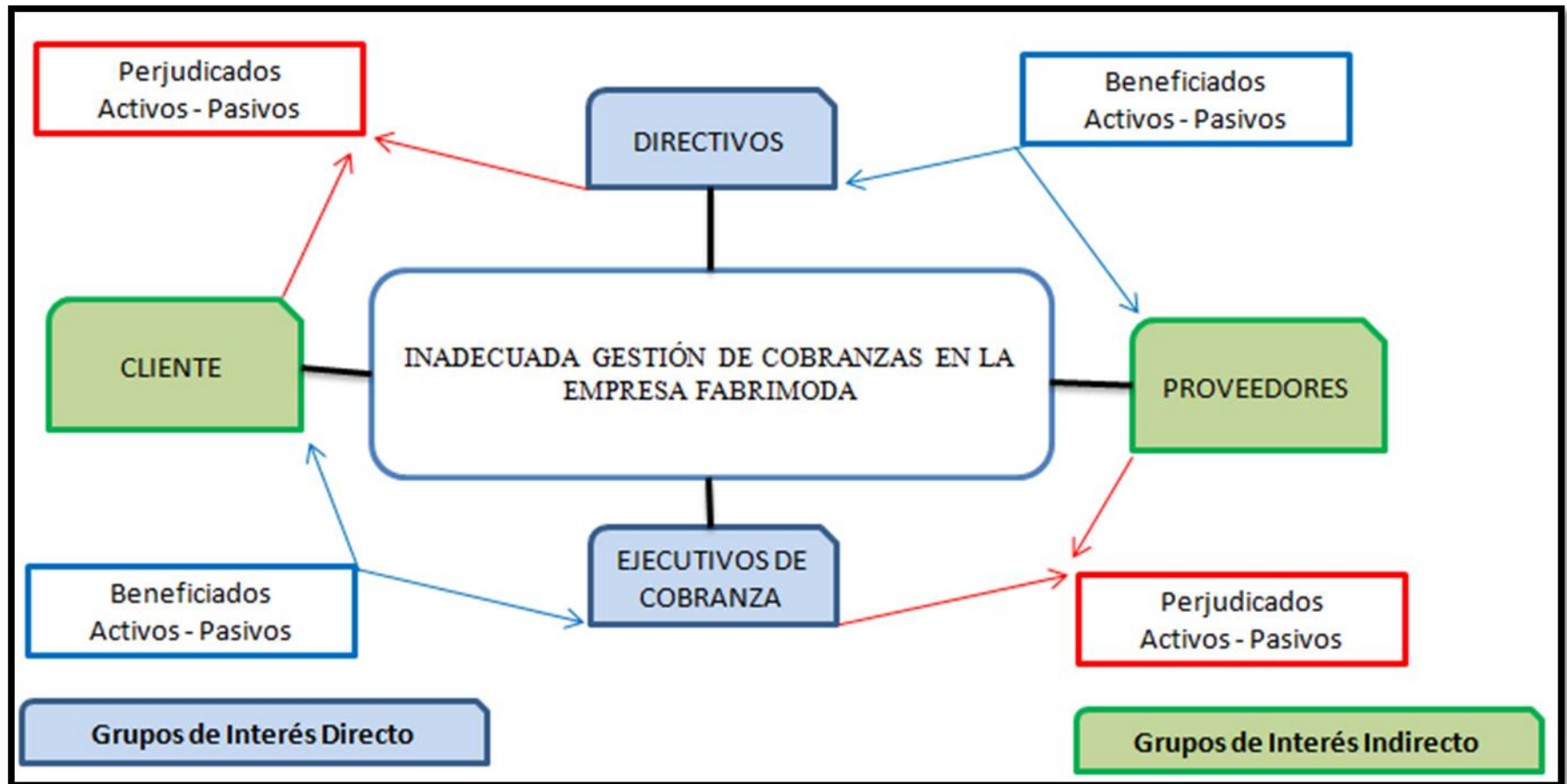


Ilustración 1 Mapeo de Involucrados

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Stefany Paucar

2.2 Matriz de Análisis de Involucrados

Actores involucrados	Intereses	Problema percibido	Recursos, Mandatos y Capacidades	Mitigación	Conflictos
Directivos	Mejorar la cobranza efectiva y sistemas de recuperación de cartera	Implementación de políticas definidas dentro de la gestión de cobranza	Capacidades: Estrategias y mejora del servicio	Definir las estrategias y lineamientos a aplicar en la propuesta	Alineamiento con las nuevas estrategias y políticas en gestión de cobranza
		Inversión de recursos en el diseño y elaboración del Manual de Procesos	Recursos: económicos y financieros, Talento Humano	Definir el presupuesto de la elaboración y ejecución del Manual de procesos	Presupuesto limitado para la implementación de la propuesta
Ejecutivos de Cobranza		Adaptación al cambio de políticas y nuevos lineamientos	Recursos: estrategias y procesos de control	Plan de socialización y capacitación en el uso del manual propuesto	Resistencia al cambio y aplicación de la herramienta diseñada
Clientes		Inexistencia de documentación exacta de la cuenta e historial crediticio actualizado	Capacidades: Competitividad y Disposición al cambio	Campañas de actualización de datos e investigación del comportamiento de pago	Manejo inconstante de la información y actualización de recursos
Proveedores		Relaciones comerciales duraderas definidas por contrato de servicios	Capacidades: Eficiencia en la negociación	Renegociar precios, plazos y forma de pago	Montos de compra y tiempos de entrega

Ilustración 2 Matriz de Análisis de Involucrados

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Stefany Paucar

2.1.1 Análisis

Al encontrar la problemática y buscar mejorar la cobranza efectiva y sistemas de recuperación de cartera, el departamento financiero lo que busca es mejorar dichos procesos optimizando tiempo y recursos, para lograr una recuperación de las cuentas por cobrar de la mejor manera, haciendo que los ejecutivos de cobranza realicen los procedimientos eficazmente y adaptándose de la mejor manera al cambio.

Los clientes con los que cuenta la empresa también tienen que colaborar al cambio ya que estos son un factor importante en el giro de la empresa, dichos clientes colaboraron a la mejora del proceso de cobranzas, y ayudando a la actualización adecuada y veraz de la información personal de cada uno para poder realizar una correcta base de datos, verificando y conociendo su forma de pago.

Por otro lado los proveedores son un pilar importante, ya que estos proveen a la empresa con la materia prima necesaria, con que la empresa debe buscar negociaciones efectivas y buscar que los tiempos de entrega sean óptimos con las programaciones de las mismas.

CAPÍTULO III

3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.1 Árbol de problemas

La Gra (1993) concluye:

Un diagrama de árbol de problemas es simplemente una forma de visualizar las relaciones de causa y efecto de una situación problemática en particular. En este diagrama las causas se presentan en los niveles inferiores y los efectos en los niveles superiores. El problema central conecta con los dos niveles. Entre más específicas sean las causas, más probable serán que estas estén en los niveles más bajos del diagrama de árbol; sin embargo, la localización de un problema en un diagrama de árbol no indica necesariamente su nivel de importancia. Como se ha recalcado antes, la clave para la solución de los problemas es la apropiada identificación de estos. El diagrama de árbol facilita la organización de los problemas dentro de una secuencia lógica la cual conducirá a conclusiones lógicas y a la identificación de soluciones factibles. (p. 91)

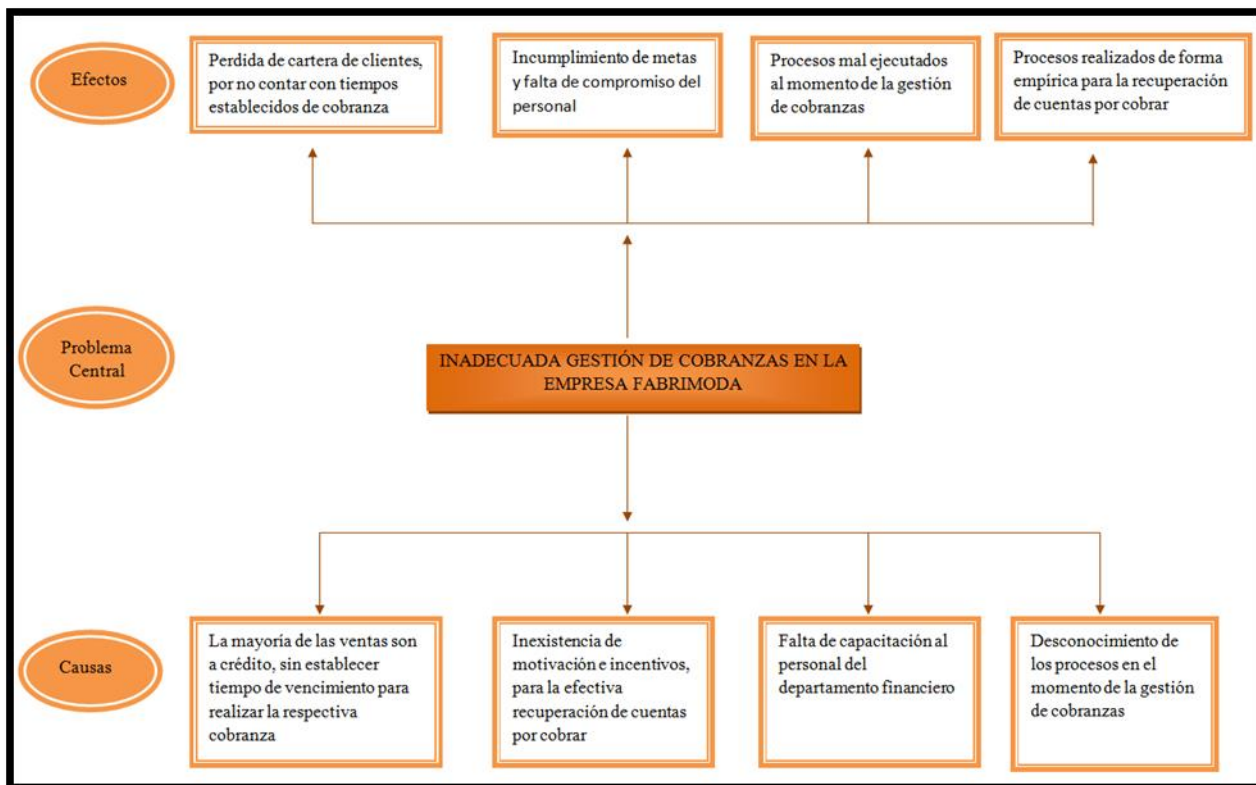


Ilustración 3 Árbol de problemas

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Stefany Paucar

3.1.1 Análisis

El problema central radica en la mala gestión de cobranza de las cuentas por cobrar de “Fabrimoda”, esto se ha dado ya que el personal del departamento financiero no cuenta con las capacitaciones adecuadas para realizar dichas funciones, ya que los procesos que se llevan a cabo son realizados empíricamente y obtenidas a lo largo de su experiencia laboral. Esto ha hecho que “Fabrimoda” no cuente con una recuperación de cartera efectiva ni en tiempos óptimos, esto ha provocado que en el momento de la negociación empresa – cliente no se establezcan plazos de cobro, la falta de compromiso y seriedad de algunos clientes al momento de pagar se ha convertido en una dificultad para la empresa.

Otro factor importante es la falta de inversión de la empresa en capacitaciones al personal del departamento financiero, para que mejore su manera de trabajo y de esta forma la empresa pueda contar con mayor liquidez.

El no llevar una base de datos correcta también ha dificultado de gran manera la gestión de cobranza, ya que no se conoce con exactitud los tiempos en que se tiene que realizar la gestión de cobranza.

3.2 Árbol de objetivos

Miranda (2005) afirma:

En el árbol de objetivos convertimos los problemas que aparecen en el árbol de problemas en objetivos o soluciones a dichos problemas. En efecto, a través del proyecto o programa tratamos de intervenir la situación actual para convertirla en la situación futura deseada.

El árbol de objetivos lo utilizamos para:

- Describir una situación deseada,
- Identificación de relaciones de medio a fin.
- Visualización de las relaciones en un diagrama.

Vale la pena recordar que el problema lo analizamos en una lógica de causa – efecto, en tanto que el análisis de objetivos (solución) lo realizamos medio - fin.

Procedimiento

- Tome el problema a nivel más alto del árbol de problemas y conviértalo en objetivo,
- Luego descienda por el árbol con el fin de identificar objetivos para cada problema. Que se conviertan en medio para abordar el problema de desarrollo.

- Una vez que se haya reformulado todas las condiciones negativas del “árbol de problemas” y se conviertan en condiciones positivas (objetivos) deseables, factibles, complete la revisión del diagrama que debe mostrar relaciones de medio a fin en forma de “árbol de objetivos”. (p. 56 y 57)

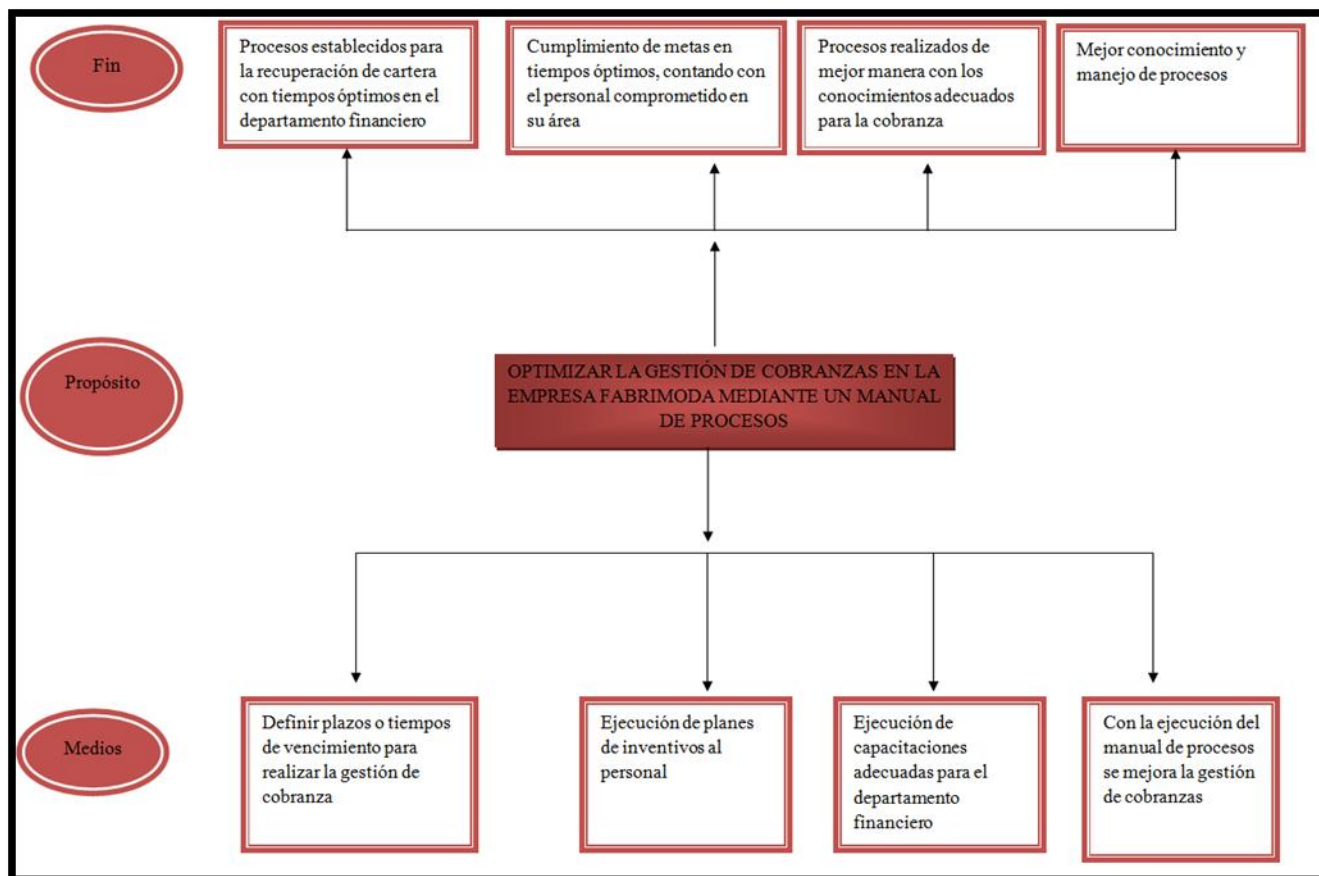


Ilustración 4 Árbol de objetivos

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Stefany Paucar

3.2.1 Análisis

Con la ejecución del árbol de objetivos se plantea el mejoramiento de cobranzas en el departamento financiero mediante un manual de procesos en donde se ha visto la necesidad de crearlo, ya que la mayoría de las ventas que realiza “Fabrimoda” son a crédito.

Con el personal correctamente calificado y capacitado la gestión de cobranza será más efectiva por que los procesos que se realicen serán controlados y dirigidos con una normativa, para optimizar recursos y tiempos ya estudiados con anterioridad para obtener buenos y mejores resultados y no realizar de manera empíricamente como en la actualidad.

Al implementar el manual de procesos todo el talento humano involucrado debe comprometerse y estar dispuestos al cambio, con la ayuda de la empresa y su inversión en este proceso.

Para que con esto la empresa puede tener cambios favorables, y lograr una mejor gestión de cobranzas, optimizando recursos y tiempo.

CAPITULO IV

4.1 Matriz de Análisis de Alternativas

Según el sitio Web nos dice que: El análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada

Después de identificadas las distintas estrategias se debe evaluar cada una con varias herramientas de análisis que en realidad son filtros para ir seleccionando.

Este análisis requiere:

- La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos;
- Criterios precisos
- La selección de la estrategia aplicable a la investigación.¹

Calificación	
4	Muy Bueno
3	Bueno
2	Regular
1	Malo

Elaborado por: Stefany Paucar

¹ <http://es.scribd.com/doc/37811428/Matriz-de-Marco-Logico-Analisis-de-Alternativas#scribd>

Matriz de Análisis de Alternativas							
Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Fomentar capacitaciones de los procesos al personal de los departamentos	4	4	4	3	3	18	Medio Alta
Establecer tiempos en los procesos para realizar las actividades en cada uno de los puestos de trabajo	4	3	4	4	3	18	Medio Alta
Fomentar compromiso con los empleados para que se cumplan las metas y propósitos de la empresa	4	4	3	3	3	17	Medio Alta
Mejorar el ambiente laboral creando un manual de procesos para las tareas en cada uno de los Departamentos Empresa	4	4	4	4	4	20	Alta

Tabla 2 Matriz de Análisis de Alternativas

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Stefany Paucar

4.1.2 Análisis

Sin embargo podemos observar, que el personal necesita ser capacitado en cada una de las aéreas ya que existen falencias, de esta manera poder establecer tiempos que ayuden a los empleados a cumplir con los objetivos de la empresa.

Sin dejar de lado a los empleados, fomentando compromiso dentro de sus puestos de trabajo para que lleguen a cumplir las metas planteadas por cada departamento.

4.2 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

Ortegón (2005) afirma: “El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que desea llegar una vez que se han resuelto los problemas” (p. 17).

Objetivos	Factibilidad de Lograrse	Impacto en Género	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total
Fomentar capacitaciones de los procesos al personal de los departamentos	Con ayuda de la empresa y fomentando compromiso a los empleados en cada proceso	Personal muy poco competitivo, y resultados muy escasos	No tiene afectación	Falta de eficiencia en cada proceso realizado	Procesos mal elaborados por falta de conocimiento	4
Establecer tiempos en los procesos para realizar las actividades en cada uno de los puestos de trabajo	Llevando un orden en cada proceso ejecutado, y contando con el conocimiento adecuado	Mejora los procesos y ayuda a optimizar el tiempo		Ayuda a la reducción de tiempos muertos que se dan en cada área de trabajo	Con la ayuda de un estudio adecuado para contar con tiempos óptimos y adecuados	3
Fomentar compromiso con los empleados para que se cumplan las metas y propósitos de la empresa	Empleados comprometidos al cambio, aportando al mejoramiento	Aportan al mejoramiento y van de la mano en el crecimiento de la empresa		Empleados con mayor grado de capacidad para realizar su trabajo, comprometidos al mejoramiento de la empresa	Motivando por cada cumplimiento de meta, por áreas al cada empleado	3
Mejorar el ambiente laboral creando un manual de procesos para las tareas en cada uno de los Departamentos de la Empresa	Conocimientos adecuados en cada proceso para la mejora de los mismos	Ayuda al mejoramiento continuo		Cada área de trabajo, mantendría un orden ya que se establece funciones a cada empleado	Comprometiendo a cada uno de los involucrados en dicho manual, para lograr un ambiente adecuado	4

Tabla 3 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Stefany Paucar

4.2.1 Análisis

Al no contar con una capacitación correcta, se presentan varios inconvenientes como la falta de conocimiento en las actividades realizadas dentro de cada área de trabajo.

Con la ayuda de establecer tiempos por aéreas ayuda de gran manera a contar con un orden en cada puesto de trabajo, facilitándoles a los empleados al cumplimiento de las metas trazadas por la empresa, esto aporta también de gran manera a que los empleados se sientan comprometidos al cambio y mejoramiento que la empresa necesita.

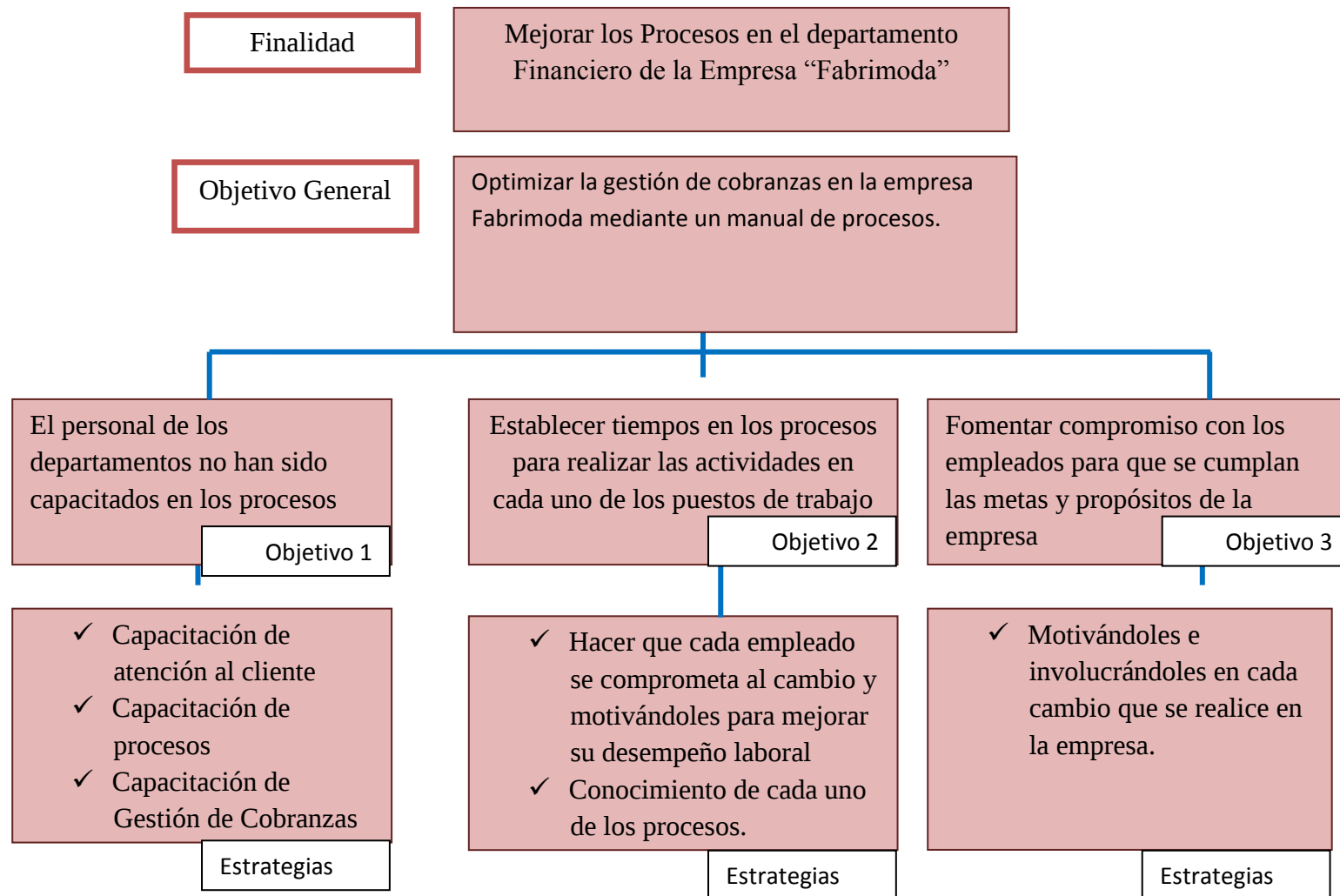
Con la ayuda de la manual de procesos que se crea con la finalidad de establecer procesos, aporta de gran manera a la empresa y a los empleados al logro de las metas conjuntamente con los objetivos propuestos por la empresa.

4.3 Diagrama de Estrategias

Pacello (s,f,) plantea que en esa etapa las estrategias permiten:

- Identificar las diferentes estrategias posibles para alcanzar un objetivo específico.
- Seleccionar la estrategia que se adoptara para efectuar la intervención.

En el diagrama de los objetivos, los diferentes “conjuntos” de objetivos de la misma naturaleza se denominan estrategias. Se debe identificar la estrategia o estrategias que serán asumidas por la futura intervención. (p. 17)



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Stefany Paucar

4.3.1 Análisis

Al contar con personal no capacitado genera una problemática en la empresa por que los procesos se realizan de forma empírica sin conocimiento alguno, es por eso que se debe mejorar mediante capacitaciones seguidas al personal ya que en cada área hay diferentes necesidades por cubrir, esto también aportaría a mejorar su desempeño laboral dentro de su área de trabajo, para poder obtener tiempos óptimos y buenos resultados.

Con la ayuda de establecer tiempos, favorece de gran manera a la empresa ya que no habrá tiempos muertos y habrá un mejor rendimiento por parte de todo el personal.

4.4 Matriz de Marco Lógico

Ortegón (2005) afirma:

Presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información: (p. 22)

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de verificación
- Supuestos (factores externos que implican riesgo).

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Finalidad	Garantizar la calidad y eficiencia del departamento financiero, con procesos claros establecidos, dentro del manual, para contar con una mejor recaudación de	Capacitando al personal en cada proceso a realizar en la gestión de cobranza ayuda a la empresa a obtener los resultados deseados en tiempos adecuados	Estadísticas financieras mensuales y verificaciones diarias	La empresa obtendría mejores resultados por parte del departamento financiero, ya que las actividades serían de mejor calidad
Propósito	Mejorar los Procesos en el Departamento Financiero de la Empresa "Fabrimoda"	* Los procesos ejecutados de manera correcta tendrán un 15% de incremento de la productividad del talento humano	Estadísticas financieras mensuales y verificaciones diarias	Mejora el nivel de desempeño de los trabajadores, contando con una mayor efectividad en la realización de los procesos
Componentes	El personal de los departamentos no han sido capacitados en los	Personal no organizado y no capacitado para cada proceso en el departamento financiero	Capacitaciones al talento humano para que de esta manera conozcan los nuevos procesos implementados, y de esta manera se optimice el tiempo y haya una mejor gestión de cobranzas	La mejora continua en los procesos a realizar por el personal sea de mayor calidad, ejecutándose correctamente y contando con un personal comprometido al cambio
	Establecer tiempos en los procesos para realizar las actividades en cada uno de los puestos de trabajo	Mejora de manera considerable los tiempos ya que se llevan a cabo procesos estudiados con anterioridad		
	Fomentar compromiso con los empleados para que se cumplan las metas y propósitos de la empresa	Involucrar a los empleados en todas las actividades de la empresa para que aporten al crecimiento de la misma		
	Actividades del Proyecto	Presupuesto	Medios de Verificación	Supuestos Componente
	Capacitación del Personal en sus distintas áreas de la Empresa "Fabrimoda"	Capacitador 600.00 Material Utilizado 100.00	Facturas	Existen suficientes recursos económicos para las actividades a realizarse dentro del proyecto
	Adquisición de Tecnología	Software Adquirido 600.00	Facturas	
		Total 1300.00		

Tabla 4 Matriz de Marco Lógico

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Stefany Paucar

4.4.1 Análisis

Al garantizar y mejorar la calidad de los procesos es de vital importancia hacia la empresa para obtener resultados deseados por cada área de trabajo, esto permite que los empleados sientan un gran compromiso con la empresa y lograr cubrir las metas y objetivos planteados por la misma.

La mejora de cada uno de los procesos en la gestión de cobranza proporciona un cambio favorable para a la empresa, ya que al contar con una efectiva recuperación de cuentas por cobrar la empresa contaría con una mejor liquidez.

Al no tener un personal capacitado dificulta la realización de actividades de forma correcta, es por eso que la empresa debe invertir en capacitaciones para los empleados que servirá tanto a la empresa como a los trabajadores.

La empresa cuenta con el capital suficiente para invertir en las capacitaciones necesarias para los empleados ya que ha visto que los procesos se mejorarían de gran manera.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Antecedentes

En el transcurso del tiempo, que Fabrimoda está en el mercado, se ha visto enfocado de gran manera en la mala ejecución de los procesos, ya que con el pasar del tiempo Fabrimoda abrió dos sucursales en donde estas le generaron ganancias, pero la mala administración y ejecución de procesos, hicieron quebrar a las sucursales de Fabrimoda, dando como resultado el quedarse con la fábrica matriz, es mediante este punto que nace la problemática y la necesidad de mejorar sus procesos y funciones mediante la implantación de un manual. Que nos brinda información de procesos y funciones enfocados al personal del departamento financiero de esta manera la empresa aporta designando un presupuesto para las capacitaciones necesarias a los empleados en las distintas aéreas.

Involucrar tanto a empleados como clientes para establecer funciones adecuadas, creando compromiso y empoderamiento hacia un eficiente desempeño del personal en sus actividades laborables, el aporte para los clientes va enfocado a

ofrecer un servicio de calidad para obtener pagos puntuales y en tiempos establecidos.

De esta manera los procesos que anteriormente se realizaban empíricamente se los llevara a cabo con un conocimiento previo, aportando a la empresa y yendo de la mano con el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la misma.

5.1.1 Que es un manual

Es un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencia, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. (Torres, 2006, p.23)

5.1.2 Tipos de manual

- Manual de funciones
- Manual de políticas y procesos
- Manual de procesos
- Manual de seguridad industrial

5.1.3 Que es un proceso

Según Cervera (2001) en su trabajo explica lo siguiente: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p.29).

5.1.4 Que es una función

Océano “s,f” indica que: “Actividad particular que realiza una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, etc., con un fin determinado. Acción y ejercicio de un empleo, facultad u oficio” (p. 25).

5.1.6 Que son procedimientos

Torres (2006) afirma: “Es la guía detallada que muestra secuencialmente y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo” (p.25).

5.1.1 Filosofía Empresarial

5.1.1.1 Visión

FABRIMODA busca ser reconocida como empresa líder en la confección de camisas para hombres en el mercado textil de todo el país para el año 2020, logrando un mejoramiento continuo en la elaboración calidad, diseño, con herramientas adecuadas para el buen servicio al cliente, fomentando de esta manera nuevas fuentes de trabajo

5.1.1.2 Misión

FABRIMODA, ofrece la producción y comercialización de camisas de alta calidad a través de un producto diferenciado por su materia prima, con personal

calificado, ofreciendo el servicio de diseños innovadores, exclusivos, desarrollando prendas de vestir para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

5.1.1.3 Política de la Calidad

Valores corporativos

- Honradez
- Responsabilidad
- Cumplimiento
- Fidelidad
- Seriedad
- Compromiso

5.1.1.4 Organigrama Estructural de la Empresa

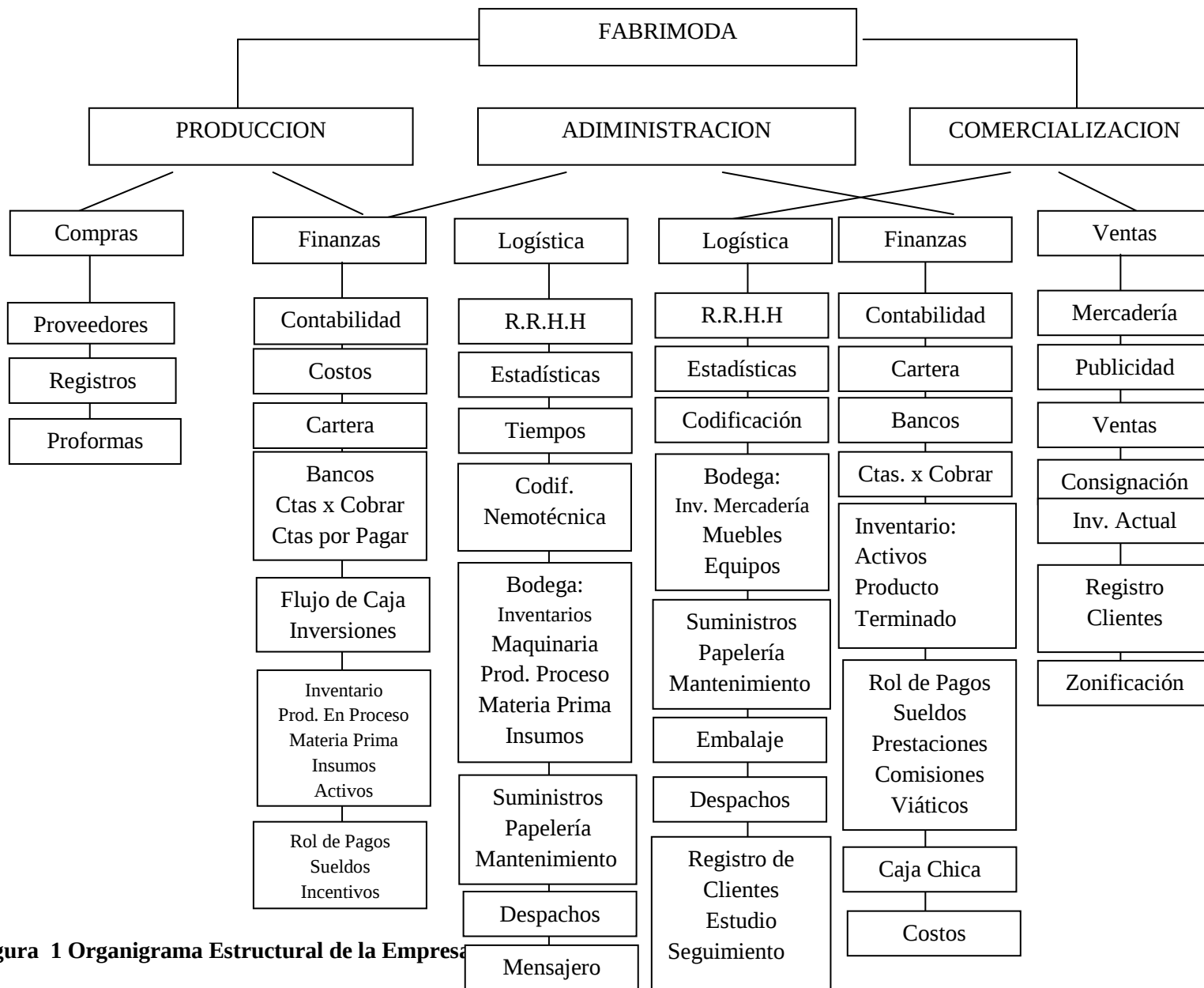
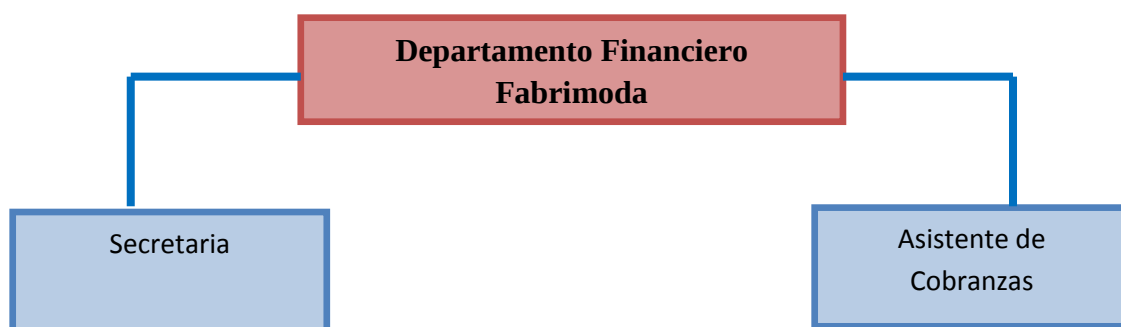


Figura 1 Organigrama Estructural de la Empresa

Fuente: Fabrimoda

Elaborado por: Stefany Paucar

El organigrama de la empresa planteado, nos indica que dispone de tres departamentos principales, pero en la actualidad no requiere de estos, ya que al tener que cerrar dos sucursales de Fabrimoda en años pasados ocasionaron que también se cierren muchos departamentos de los que tenía quedándose solamente con muy pocos de estos.



Fuente: Fabrimoda

Elaborado por: Stefany Paucar

El departamento financiero se implementó recientemente. Este organigrama nos indica que se debería incrementar un asistente de cobranzas al departamento para que pueda lograr cumplir con las metas y objetivos esperados por la empresa.

Funciones Secretaria

Conocimientos

- Técnicas de oficina
- Apropiado uso del teléfono para direccionar llamadas
- Ortografía y redacción correcta
- Dominio de archivo y documentación
- Computación, calculo y contabilidad

Habilidades

- Habilidad de negociación y resolución de conflictos
- Imagen personal/ profesional
- Habilidad numérica y analítica
- Habilidad para elaborar informes
- Excel, manejo de tablas

Actitudes

- Positiva
- Iniciativa
- Proactiva
- Creativa
- Trabajo en equipo

Resultados esperados

Persona proactiva, que se desarrolle y se acople a la empresa desarrollando sus funciones con iniciativa, sentido común y seriedad.

Funciones Asistente de Cobranzas

Conocimientos

- Sólidos conocimientos en manejo de clientes
- Gestión de cobro
- Contabilidad financiera
- Sistemas de información
- Excel con tablas dinámicas

Habilidades

- Buen manejo de personas
- Manejo de conflictos
- Criterio analítico
- Excel, manejo de tablas
- Manejo de cartera de clientes
- Gestión de cobro
- Coordinación

Actitudes

- Positiva
- Iniciativa
- Proactiva
- Creativa

Resultados esperados

La persona contratada para este puesto, tiene que alcanzar a recaudar la mayor parte de las cuentas por cobrar que genera la empresa, de forma eficiente en la realización de cada una de sus actividades.

5.2 Descripción de la herramienta metodología

Investigación Descriptiva

Tamayo (2004) afirma:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

La tarea del investigador en este tipo de investigación tiene las siguientes etapas:

1. Descripción del problema.
2. Marco teórico
3. Selección de técnicas de recolección de datos
 - Población
 - Muestra
4. Categorías de datos, a fin de facilitar relaciones.
5. Verificación de validez de instrumentos
6. Descripción, análisis e interpretación de datos. (p.46 y 47)

5.2.1 Tipos de investigación

La investigación es de tipo descriptiva y de campo.

Investigación descriptiva

Fue necesario aplicar esta investigación porque nos permite describir, registrar e interpretar no solo las características de los procesos, sino también el desarrollo del personal durante la ejecución de los mismos.

Investigación de campo

En dicha investigación se aplica para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un espacio determinado. La investigación se la realiza en el lugar en donde se puede encontrar las fuentes y datos más relevantes a ser analizados.

5.2.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo y cuantitativo, basándose en la relación de datos obtenidos por medio de las encuestas, sobre el conocimiento del tema a los trabajadores de la empresa Fabrimoda.

La metodología a ser utilizada lleva a cabo el logro de los objetivos de la empresa, conjuntamente con el mejoramiento en los procesos realizados, para aplicarlos con conocimientos previos optimizando tiempo y recursos.

5.2.3 Población y muestra

La población a considerar dentro de la investigación, fueron todos los empleados de la empresa, ya que estos contribuyen al cambio y mejoramiento continuo en cada una de las áreas de trabajo, por ser una población pequeña se ah obtenido los siguientes datos:

Tabla 5 Población y muestra

Población Fabrimoda	
Hombres	2
Mujeres	10
Total	12

Fuente: Fabrimoda

Elaborado por: Stefany Paucar

Modelo de Encuesta



ENCUESTA A TRABAJADORES

PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA COBRANZAS

Nombre: _____ Fecha: _____

1.- Cargo que ocupa actualmente en la empresa

2.- ¿Cuáles son las funciones que desempeña en su cargo actualmente?

3.- ¿Usted ha sido capacitado en su área de trabajo?

SI

☐

NO

☐

4.- ¿Cuál es su formación académica actual?

5.- ¿Qué tipo de experiencia previa tiene dentro del área que desempeña actualmente?

6.- ¿Cuáles son las características que definen el desempeño de su cargo?

Capacidad de análisis _____

Trabajo bajo presión _____

Relaciones interpersonales _____

Expresión verbal _____

7.- ¿Cuáles son las condiciones actuales en cuanto a su ambiente laboral?

ESPACIO	REDUCIDO	SUFICIENTE	AMPLIO
TRABAJO EN EQUIPO	SATISFACTORIO	AUSENTE	DIFICIL
RUIDO	TOLERABLE	IMPERCEPTIBLE	MOLESTO

8.- ¿Se encuentra conforme con el cargo que desempeña actualmente?

MUY INCONFORME	POCO INCONFORME	CONFORME	MUY CONFORME

9.- ¿Usted cree que cumple los objetivos de su área de trabajo, junto con los de la empresa?

SI ☐

NO ☐

10.- ¿Cuenta con todo el material necesario para desempeñar sus funciones?

DEFICIENTE	INSUFICIENTE	SUFICIENTE	MUY ADECUADO

Tabulación

1.- Cargo que ocupa actualmente en la empresa

Tabla 6 Pregunta 1

CONDICION	VARIABLE	%
ADMINISTRADORA	1	8
SUPERVISOR	1	8
OPERARIO	4	34
CORTADORA	1	8
ASISTENTE	2	17
COSTURERA	1	8
MANO DE OBRA	2	17

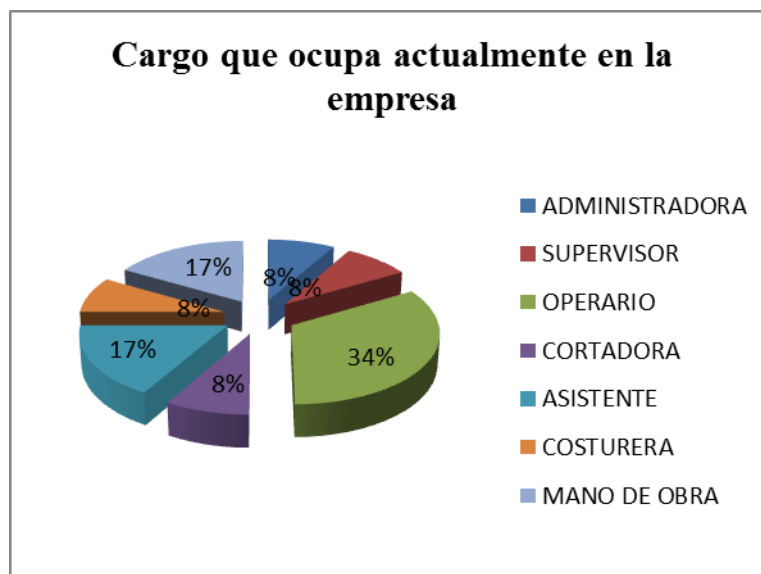


Figura 2 Pregunta 1

Fuente: Fabrimoda

Elaborado por: Stefany Paucar

Análisis

Determinamos en el resultado de la encuesta que existen varios cargos entre ellos los más notables son los operarios con el 34% equivalente a 4, mientras que los

asistentes y la mano de obra con un 17% teniendo 2 involucrados en cada uno, los demás encuestados con un porcentaje del 8% cada uno, por que mantienen una persona en cada uno de los cargos.

2.- ¿Cuales son las funciones que desempeña en su cargo actualmente?

Tabla 7 Pregunta 2

CONDICION	VARIABLE	%
MANEJO DE MAQUINARIAS	6	50
LLAMADAS TELEFONICAS	3	25
ACABADO DE PRENDAS	2	17
MANEJO DE PERSONAL	1	8
TOTAL	12	100

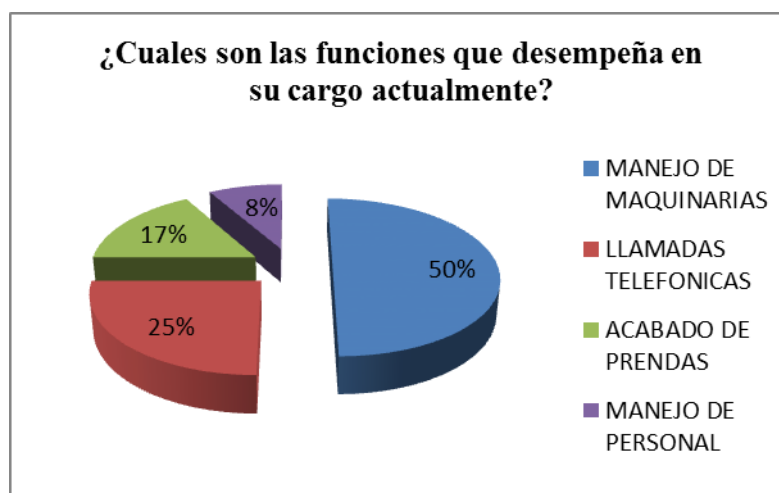


Figura 3 Pregunta 2

Fuente: Fabrimoda

Elaborado por: Stefany Paucar

Análisis

En este caso podemos observar que las funciones que desempeñan cada empleado se debe manejar de mejor manera, utilizando el manual de procesos en donde se indique claramente cuáles son las funciones de cada uno.

3.- ¿Usted ah sido capacitado en su área de trabajo?

Tabla 8 Pregunta 3

CONDICION	VARIABLE	%
SI	2	17
NO	10	83
TOTAL	12	100

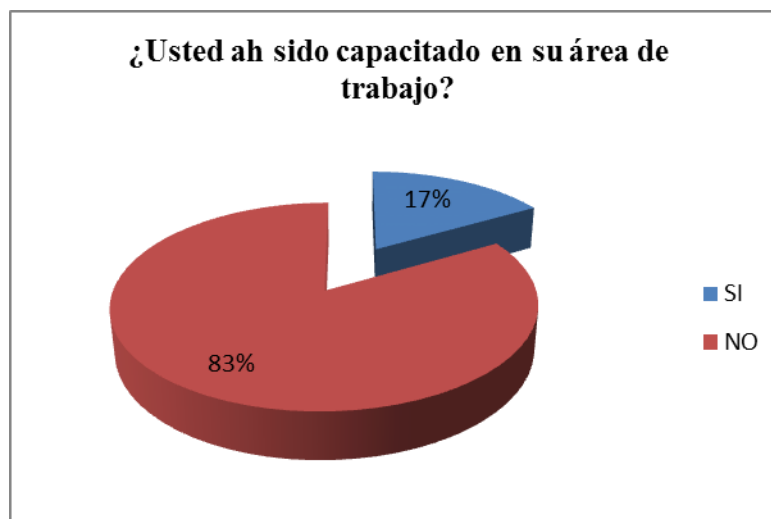


Figura 4 Pregunta 3

Fuente: Fabrimoda

Elaborado por: Stefany Paucar

Análisis

Los resultados en esta pregunta lo notamos en forma negativa ya que un 83% del personal de la empresa no ah sido capacitado, esto nos indica que hay un gran desconocimiento en los procesos que actualmente se los realiza, ya que no hay un

conocimiento y formación necesaria para que se puedan desempeñar de la mejor manera.

4.- ¿Cuál es su formación académica actual?

CONDICION	VARIABLE	%
PRIMARIA		
SECUNDARIA	10	83
SUPERIOR	2	17
	12	100

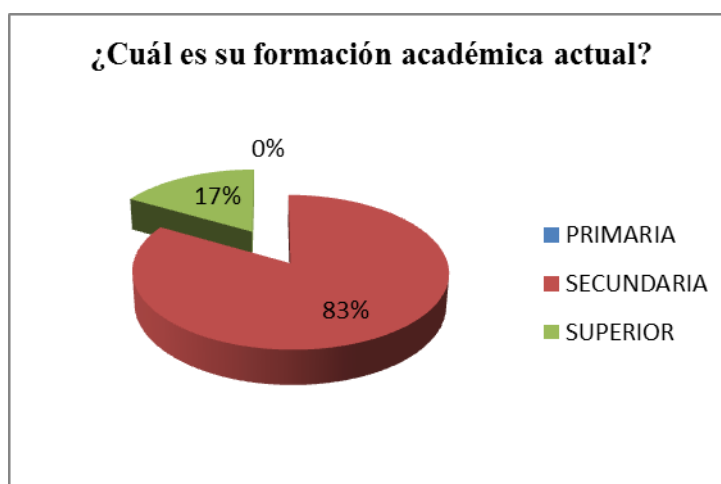


Figura 5 Pregunta 4

Fuente: Fabrimoda

Elaborado por: Stefany Paucar

Análisis

Determinamos que la empresa cuenta con un 17% del personal con estudios superiores siendo un porcentaje muy bajo para lograr cumplir las metas de la empresa, y por otro lado contando con un 83% del personal con instrucción secundaria se debería fomentar planes de estudio o motivaciones al personal para que tengan un superamiento personal.

5.- ¿Qué tipo de experiencia previa tiene dentro del área que desempeña actualmente?

Tabla 9 Pregunta 5

CONDICION	VARIABLE	%
LO NECESARIO	5	42
ADQUIRIDO POR LA EXPERIENCIA	7	58
	12	100

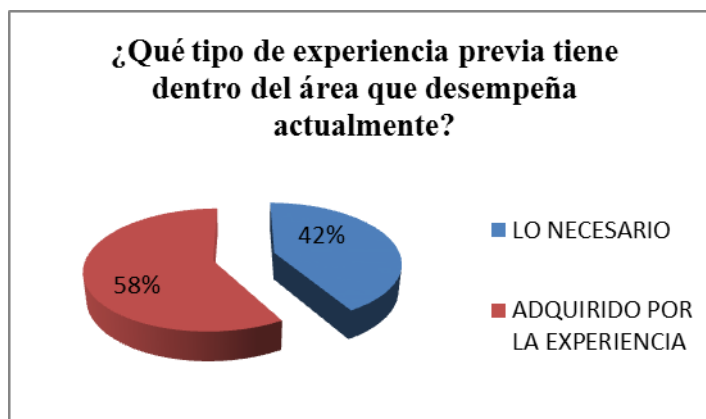


Figura 6 Pregunta 5

Fuente: Fabrimoda

Elaborado por: Stefany Paucar

Análisis

En esta variable podemos notar nuevamente que los conocimientos son limitados en el personal de la empresa para realizar sus actividades laborales, es por eso que la empresa necesita invertir en capacitaciones de forma permanente para contar con un personal preparado en cada una de sus áreas.

6.- ¿Cuáles son las características que definen el desempeño de su cargo?

Tabla 10 Pregunta 7

CONDICION	VARIABLE	%
CAPACIDAD DE ANALISIS	4	15
TRABAJO BAJO PRESION	12	44
RELACION INTERPERSONAL	3	11
EXPRESION VERBAL	8	30
TOTAL	27	100

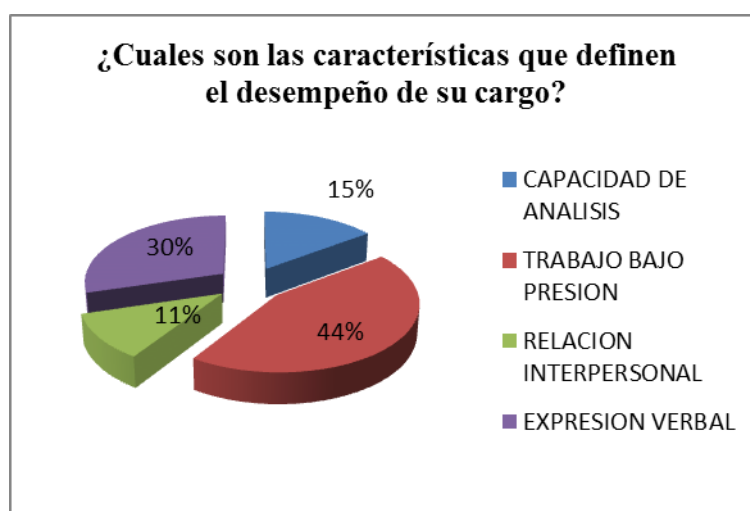


Figura 7 Pregunta 6

Fuente: Fabrimoda

Elaborado por: Stefany Paucar

Análisis

La empresa como tal debe considerar invertir en capacitaciones de diferentes temas ya que hay un problema en los trabajadores, la empresa tiene que mejorar las relaciones interpersonales porque esta variable tiene un porcentaje del 11% que es muy bajo.

7.- ¿Cuáles son las condiciones actuales en cuanto a su ambiente laboral?

Tabla 11 Pregunta 7

ESPACIO	VARIABLE	%
REDUCIDO		
SUFICIENTE	12	100
AMPLIO		
	12	100

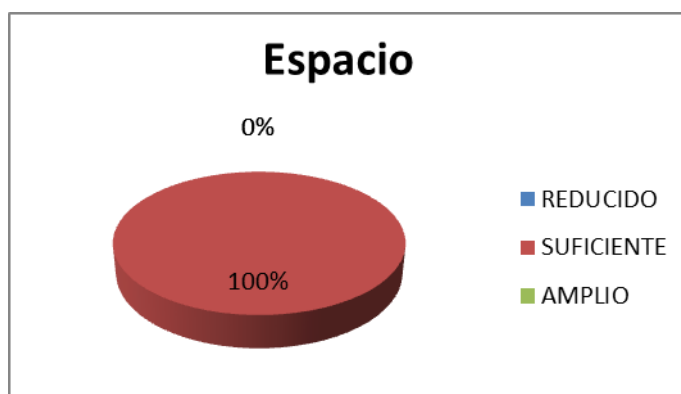


Figura 8 Pregunta 7

Fuente: Fabrimoda

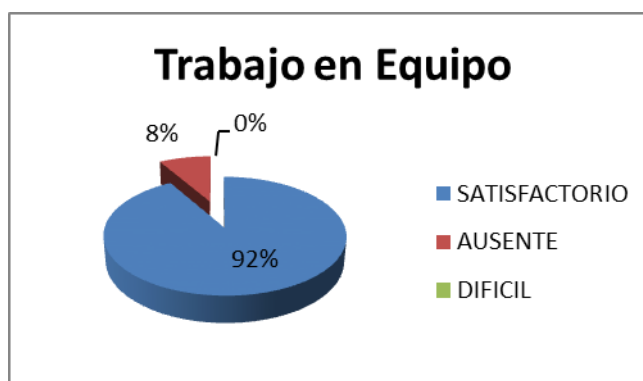
Elaborado por: Stefany Paucar

Análisis

La empresa brinda un espacio suficiente y adecuado para cada uno de sus trabajadores y así puedan desempeñar sus labores de la mejor manera, brindando comodidad al trabajador.

7.- ¿Cuáles son las condiciones actuales en cuanto a su ambiente laboral?

TRABAJO EN EQUIPO	VARIABLE	%
SATISFACTORIO	11	92
AUSENTE	1	8
DIFICIL		
	12	100



Fuente: Fabrimoda

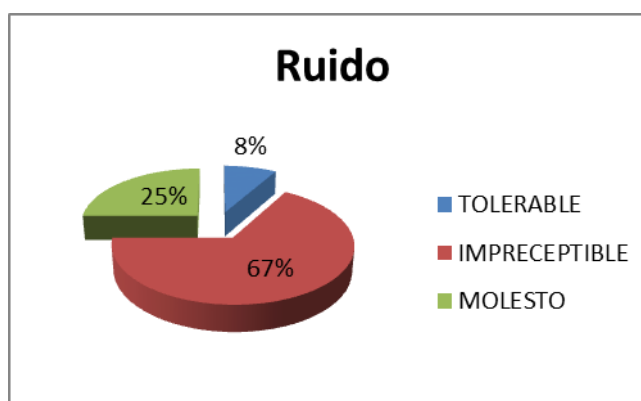
Elaborado por: Stefany Paucar

Análisis

La empresa cuenta con un buen equipo de trabajo, en el cual es fácil de trabajar y esto ayuda a la empresa ya que los trabajadores estarían dispuestos al mejoramiento continuo trabajando todos hacia la misma dirección que la empresa necesita.

7.- ¿Cuáles son las condiciones actuales en cuanto a su ambiente laboral?

RUIDO	VARIABLE	%
TOLERABLE	1	8
IMPRECEPTIBLE	8	67
MOLESTO	3	25
	12	100



Fuente: Fabrimoda

Elaborado por: Stefany Paucar

Análisis

La empresa tendrá que buscar una mejorara con respecto al ruido ya que esto puede significar un problema para la misma haciendo que sus trabajadores no puedan desempeñar o concentrarse en sus actividades laborales.

8.- ¿Se encuentra conforme con el cargo que desempeña actualmente?

CONDICION	VARIABLE	%
MUY INCONFORME		
POCO CONFORME		
CONFORME	11	92
MUY CONFORME	1	8
TOTAL	12	100

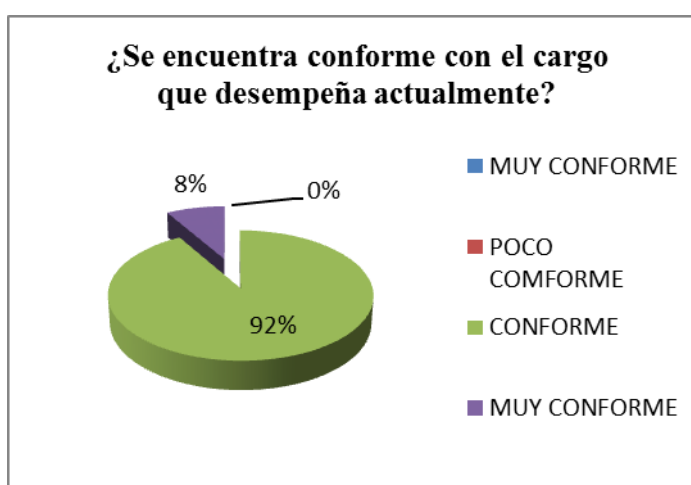


Tabla 12 Pregunta 8

Fuente: Fabrimoda

Elaborado por: Stefany Paucar

Análisis

La empresa cuenta con empleados conformes con su trabajo teniendo un 92% en esta variable lo que nos indica que, en la aplicación del manual de procesos se adaptarían al cambio involucrándose en el crecimiento de la empresa

9.- ¿Usted cree que cumple los objetivos de su área de trabajo, junto con los de la empresa?

CONDICION	VARIABLE	%
SI	12	
NO		
	12	0



Fuente: Fabrimoda

Elaborado por: Stefany Paucar

Análisis

Esta variable nos indica que los empleados hacen todo lo posible por cumplir los objetivos de sus áreas de trabajo siendo así una fortaleza para la empresa, porque cuenta con un personal comprometido y aportando al crecimiento de la empresa.

10.- ¿Cuenta con todo el material necesario para desempeñar sus funciones?

CONDICION	VARIABLE	%
DEFICIENTE		
INSUFICIENTE		
SUFICIENTE	12	
MUY ADECUADO		
	12	



Fuente: Fabrimoda

Elaborado por: Stefany Paucar

Análisis

La empresa brinda a sus trabajadores el material necesario, para que de esta manera puedan realizar sus actividades correctamente, ayudando a optimizar tiempo, contando con un porcentaje del 100%.

5.3 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

Introducción

El presente manual de procesos de cobranza es un instrumento de gestión en donde describe como ejecutar la cobranza en la empresa.

En donde se encontraran detallados cada uno de los procesos que debe llevar a cabo el departamento financiero de la empresa, y el perfil que necesita cada uno de estos para el ingreso a la empresa.

Este manual busca apoyar a la empresa y al departamento a cumplir sus objetivos trazados y a que cada empleado se desempeñe de la mejor manera en su área de trabajo.

5.3.1 Objetivo General

Servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca procesos adecuados para la recuperación de cartera ayudando al departamento financiero a obtener los resultados esperados, optimizando recursos.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Investigar, dar seguimiento y tomar medidas correctivas en todas aquellas acciones de trabajo que eventualmente pudieran presentarse.
- Capacitar permanentemente empleados y trabajadores sobre los mejores y actuales procesos de cobranza.
- Asegurar que todo trabajador, sea fijo o contratado, cumpla con un proceso de inducción o re-inducción en cobranzas - cartera de acuerdo con los programas establecidos por el responsable en el área.

- Establecer parámetros adecuados para sancionar conductas que violen las normas del presente manual.

5.3.3 Alcance de la Propuesta

Lograr que el manual se aplique en la empresa, mediante una capacitación orientada al correcto funcionamiento del mismo a través de la integración y colaboración de todos los empleados, para obtener resultados eficientes en la empresa cubriendo todas las necesidades o carencias del departamento financiero.

En donde se enfoca a disminuir tiempos muertos, procesos enfocados en brindar calidad en el servicio y un mejor rendimiento en las actividades de la empresa caminando de la mano para suplir todas las necesidades presentadas por la empresa.

Ayudando tanto a empleados nuevos como a los que ya pertenecen a la empresa a seguir un procedimiento adecuado para la recuperación de cuentas por cobrar, brindando así un aporte más a la empresa.

5.3.4 Importancia de la Propuesta

Lograr alcanzar un porcentaje notable de recuperación de cuentas por cobrar, para que de esta manera la empresa cuente con más liquidez y tenga los recursos económicos necesarios para implementar las capacitaciones adecuadas que requiere cada uno de los departamentos de la empresa.

Aportar de gran manera a la empresa y al departamento financiero en la ejecución de cada uno de sus procesos para lograr una efectiva gestión de cobranzas optimando el tiempo, y yendo de la mano con los objetivos trazados por la empresa.

5.3.4.5 Definición de inducción al personal

Nidia (2002) afirma:

Se refiere a la inducción a un proceso encaminando a introducir o presentar a los nuevos empleados de una determinada organización, ofreciéndoles asistencia y apoyo; de manera tal que les permita a ambos familiarizarse lo antes posible con ella y conocer, entre otras cosas, el clima de la organización, los servicios que ofrecen, la distribución de los espacios físicos y el detalle de las funciones y los puestos.

La debida orientación del nuevo servidor le permitirá adaptarse a las exigencias de la organización y contribuir de manera eficaz y eficiente al logro de los objetivos individuales y organizativos. (p. 420)

5.3.4.6 Definición de capacitación al personal

Aguilar (2004) concluye: “Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p. 25).

5.3.4.6.1 Tipos de capacitación

- Capacitación Formal
- Capacitación por su nivel ocupacional
- Capacitación Promocional

5.3.4.6.2 Análisis de las necesidades de la capacitación

Capacitación Formal

En esta capacitación nos indica que son aquellas que la empresa las programaría de acuerdo a las necesidades de la misma, sin tomar en cuenta el tiempo de duración. Desarrollando una programación adecuada, en la cual la empresa busque las falencias por departamentos y esto ayude a suplir las necesidades encontradas.

Contando con una notoria aportación al manual de procesos, ya que cada empleado sería capacitado en cómo debe desarrollarse dicho manual.

Capacitación por su nivel ocupacional

Esta capacitación se la realizaría porque es de gran ayuda ya que va dirigida al trabajador en la nueva actividad que va a realizar esta sea por ser de reciente ingreso o por ser promovido dentro de la misma empresa.

Se desarrollaría en la empresa cada vez que haya personal nuevo o promovido brindándoles los conocimientos adecuados de acuerdo al cargo y departamento que lo necesiten.

Capacitación de Promocional

Esta capacitación se la emplearía para motivar a los empleados a que busquen la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico dentro de la empresa.

Se desarrollaría en la empresa motivando al personal a estudiar y de esta manera busquen un título superior que les ayude alcanzar un nivel más alto al que ya lo tienen.

5.3.7 Flujo grama de actividades

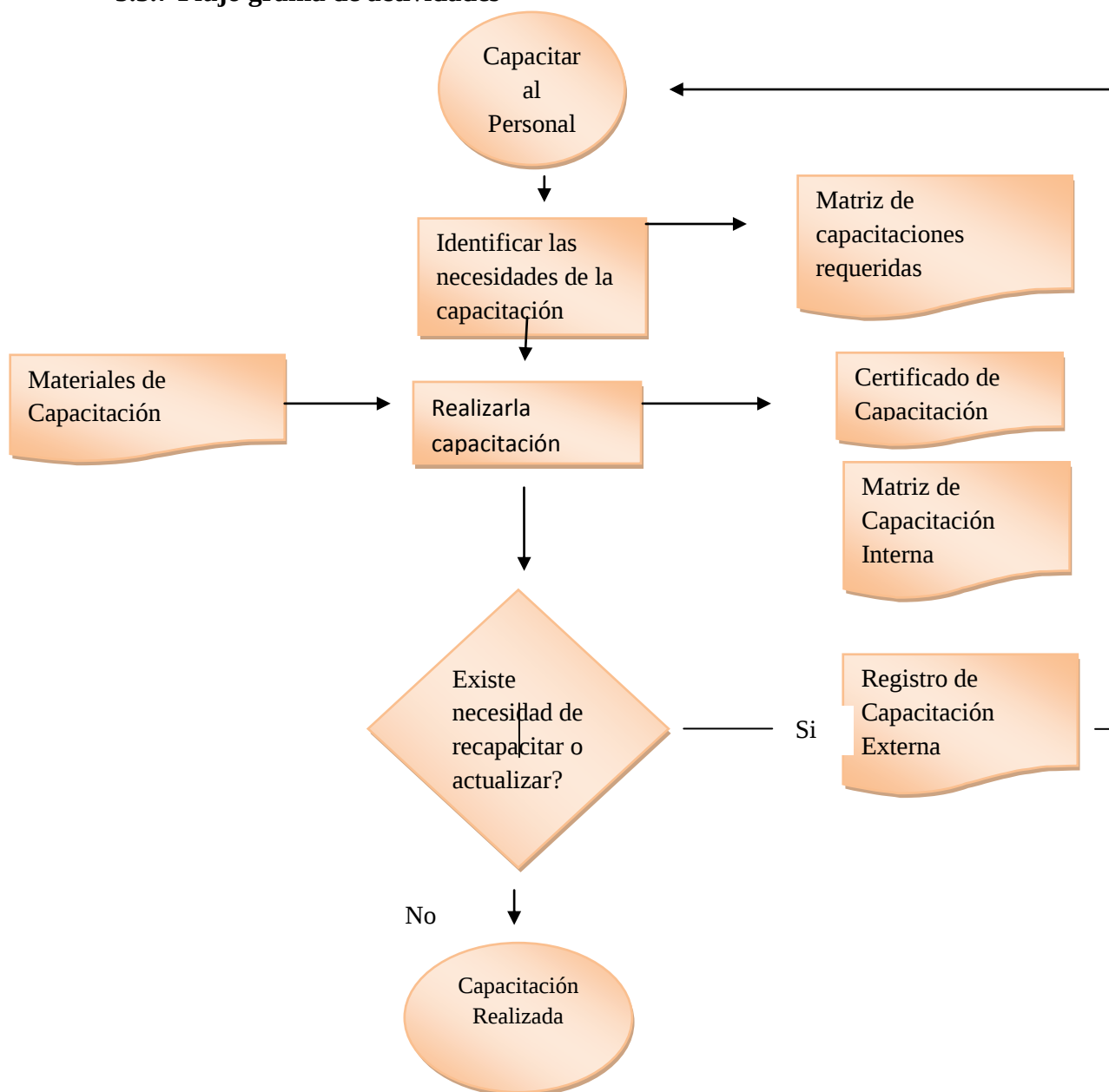


Ilustración 6 Flujo grama de actividades

Elaborado por: Stefany Paucar

5.3.8 Análisis del problema para la implementación del plan de capacitación

Tabla 13 Análisis del problema para la implementación del plan de capacitación

Fortalezas	Debilidades	Área de mejora
- Personal comprometido al cambio - Empresa dispuesta al cambio - Empresa orientada a invertir en capacitaciones necesarias para los empleados - Espacio necesario para realizar las capacitaciones.	- La cultura organizacional de los integrantes. - Los niveles de estudio que tiene el personal.	- Aéreas de trabajo de la empresa - La empresa en su totalidad ya que los procesos que se realicen serán con conocimientos previos - Todos los departamentos de la empresa

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Stefany Paucar

5.3.9 Evaluación de la capacitación

Se evaluará a los empleados por medio de encuesta o test de acuerdo a las capacitaciones brindadas por la empresa, para conocer el nivel y porcentaje que aporte cada una de las enseñanzas dadas y de esta manera obtener los resultados que dejó la capacitación a cada uno de los trabajadores.

5.3.10 Programas de capacitación

Tema

Procesos para la recuperación de cartera

Objetivo general

Servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca los procesos de cobranza, que permitan alcanzar los porcentajes y resultados esperados por la empresa.

Ejecución

Para la ejecución de dicha capacitación se necesita:

- Involucrar a cada uno de los participantes con los objetivos a alcanzar del manual de procesos.
- Establecer una buena comunicación con los participantes
- Informar el contenido que tendrá dicho manual.
- Hacer una evaluación a los participantes para confirmar si están logrando entender, lo explicado con la metodología que se está aplicando.

Duración

Lunes y martes (2 días)

Horario

De 9:00 am a 12:30 pm.

Dirigido

Personal del Departamento Financiero

Metodología

- Videos
- Diapositivas
- Trabajo en equipo

Temario

- Inducción de significados básicos, para entender el manual.
- Explicación de los procesos de cobranza.
- Conocer el perfil de cada responsable del manual.
- Conocer los formatos que se deben manejar en el departamento financiero.
- Explicar el diagrama de procesos.

Procesos de recuperación de cartera

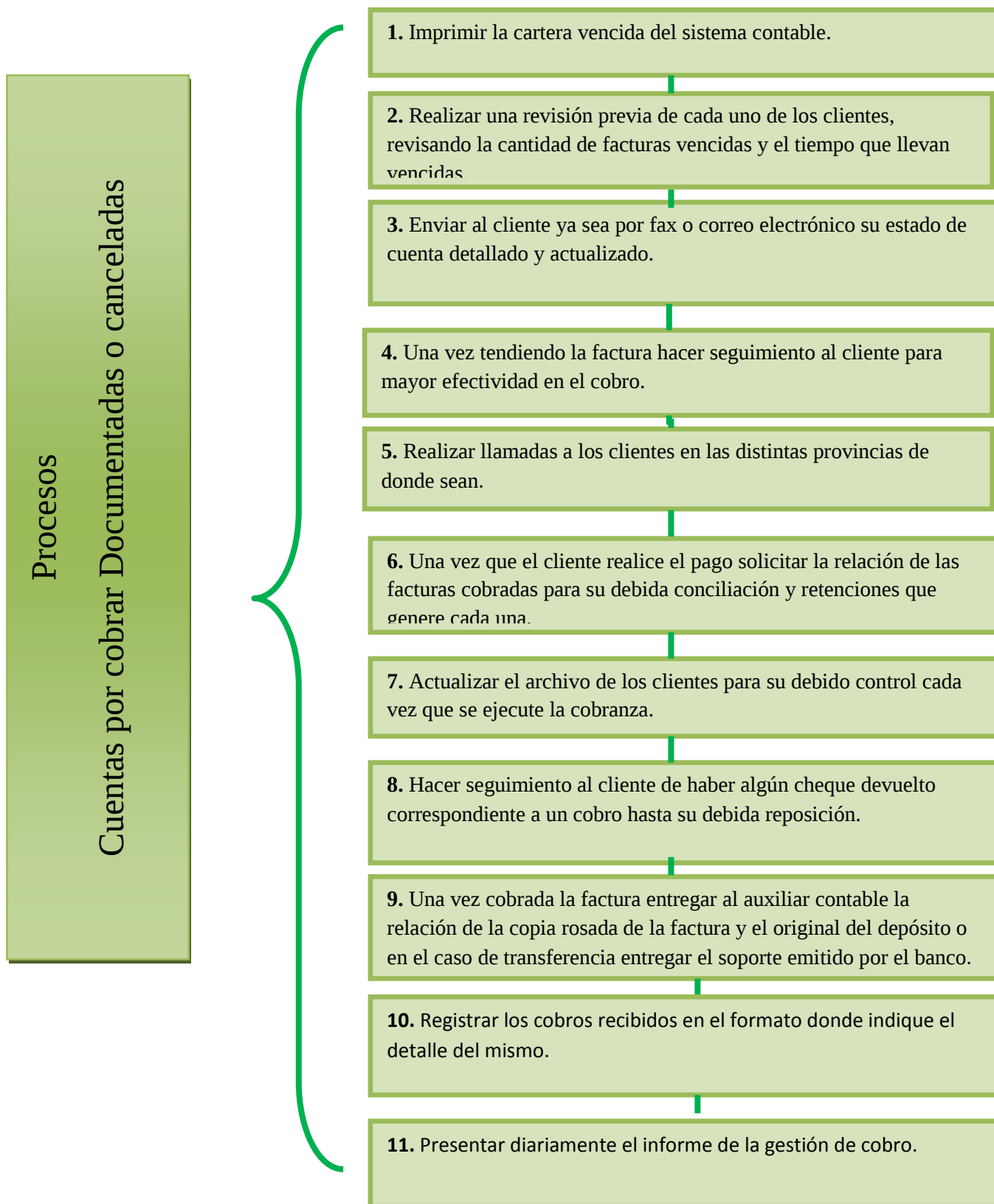


Ilustración 7 Procesos de recuperación de cartera

Elaborado por: Stefany Paucar

Procesos de recuperación de cartera

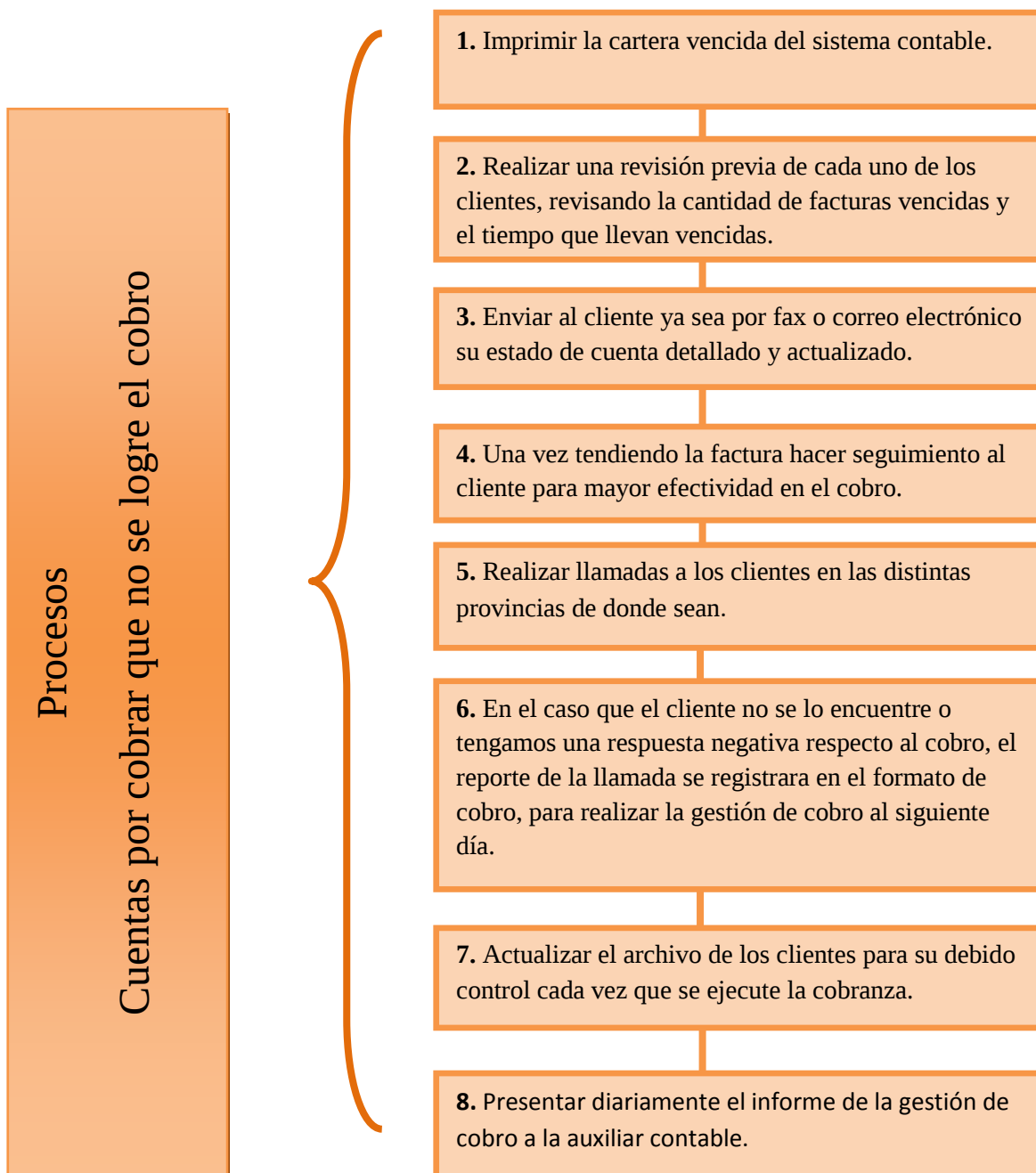


Ilustración 8 Procesos de recuperación de cartera

Elaborado por: Stefany Paucar

Presupuesto de la capacitación

Tabla 14 Presupuesto de la capacitación

N° Personas	Concepto	Cantidad en Horas	Costo por Hora	Costo Total
1	Procesos para la recuperación de cartera	7	\$ 25.00	\$ 175,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Stefany Paucar

CAPÍTULO VI

ASPECTO ADMINISTRATIVO

6.1 Recursos

Material

Talento Humano

6.1.2 Recursos Humanos

- Estudiante de la carrera de Administración en Banca y Finanzas
- Colaboradores de la empresa

6.1.3 Instituto Cordillera

- Tutor
- Lector
- Profesores

6.1.4 Recursos Tecnológicos

- Equipo de computación, utilizado para el desarrollo del proyecto de Diseño y socialización de un manual de procesos para la recuperación de cartera en el departamento financiero de la empresa Fabrimoda, que genere liquidez
- Cámara de fotográfica para captar los procesos en el departamento financiero e instalaciones de la empresa.

6.1.5 Recursos Materiales

- Esferos y papelería utilizados en la entrega de la realización de la encuesta a todos los empleados de la empresa.
- Libros
- Carpetas
- Esferos
- Hojas de papel bond A4

6.1.6 Recursos Financieros

Pago tutorías

Pago internet

Pago impresiones

Pago material de oficina

6.2 Presupuesto o Costo del proyecto

Tabla 15 Presupuesto o Costo del proyecto

PRESUPUESTO				
Nº	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Esferos	3	0,35	1,05
2	500 hojas de papel Bond	1	3,50	3,50
3	Carpetas	2	1,00	2,00
4	Impresiones a Color	150	1,00	150,00
5	Impresiones a B/N	60	0,50	30,00
6	Internet	6	20,00	120,00
7	Fotocopias	80	2,40	192,00
8	Pasajes	50	0,25	12,50
9	Anillados	3	10,00	30,00
10	Empastado	1	80,00	80,00
11	Seminario de Capacitación	1	780,15	780,15
12	Decoración de Defensa	3	20,00	60,00
	Total de Activos			1461,20
	Imprevistos 5%			73,06
	TOTAL			1534,26

Elaborado por: Stefany Paucar

6.3 Cronograma de actividades

Cronograma	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Contexto						
Antecedentes	x					
Justificación	x					
Definición del Problema	x					
Socialización del manual en la empresa	x					
Implementación del manual		x				
Capacitaciones			x			
Capacitación Formal			x			
Capacitación por nivel Ocupacional			x			
Capacitación Promocional			x			
Perfiles				x		
Conocimiento y socialización de cada perfil				x		
* Asistente de cobranzas				x		
* Secretaria				x		
* Auxiliar Contable				x		
* Vendedor				x		
Socialización de procesos de cobranza					x	
Procesos de cuentas por cobrar documentados o cancelados					x	
Procesos de cuentas por cobrar que no se logre el cobro					x	
Evaluación de desempeño						x
Encuesta						x
Test						x
Seguimiento de cumplimiento de objetivos						x
Mediante encuestas						x
Seguimiento de cumplimiento del manual por parte del dpto. financiero						x

Elaborado por: Stefany Paucar

El cronograma se llevara a cabo hasta el próximo año en el mes de marzo, ya que para poder realizar para proceso se debe capacitar al personal llevando tiempo y acoplar al personal al cambio que va a realizar la empresa, es por esa razón que el cronograma se prolongara hasta el año 2016.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

En el primer capítulo podemos definir el problema central que es la inadecuada aplicación de los procesos de cobranza, para eso tomamos en cuenta las fuerzas bloqueadoras e impulsadoras que ayudaron a la toma de decisiones.

Capacitar a los empleados de la empresa en todas las áreas y departamentos con los que cuenta la misma ya que hay un gran porcentaje de trabajadores sin capacitaciones previas y esto ha provocado dificultad en el avance de la empresa.

El manual planteado busca la optimización de tiempos y recursos, contando con el apoyo de los clientes empleados y empresa, cada uno de estos colaborando de manera diferente, los clientes adaptándose al cambio y mejoramiento ya que son un pilar del giro del negocio, los empleados comprometiéndose al mejoramiento

continuo y crecimiento de la empresa ayudando a esta a cumplir sus objetivos y llegar al punto esperado y la empresa invirtiendo más dinero en capacitaciones y yendo juntamente de la mano con los empleados al crecimiento de la empresa.

Se concluye establecer tiempos y plazos de crédito a los clientes, para de esta manera realizar con una mejor recuperación de cartera, informando al cliente su tiempo de crédito y la forma en la que van a hacer recaudadas dichas cuentas que sean generadas por ellos.

7.2 Recomendaciones

Se recomienda que la empresa ponga en práctica el manual de procesos en el departamento financiero ya que este servirá como una herramienta muy práctica y enriquecedora para dicho departamento, por que ayudara a los empleados a mejorar los procesos que actualmente se realizan de forma empírica.

Con la implementación de este manual se lograra obtener una mejora en la empresa para que se pueda alcanzar los resultados esperados por la misma. Teniendo en cuenta la aplicación correcta del manual de procesos de cobranza llevando un seguimiento adecuado por la empresa en el cumplimiento veraz de cada proceso realizado en el departamento financiero para llevar un control de las actividades que realiza el personal.

BIBLIOGRAFIA

Aguilar, A. S. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. Mexico: Editorial Limusa, S.A.

Cervera, J. (2001). La transición a las nuevas iso 9000: 2000 y su implementación. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

escolar, L. A. (2002). Nidia García Lizano, Marta Rojas Porras, Natalia Campos Saborío. Costa Rica: Editorial de Universidad de costa rica.

Gra, J. L. (1993). Una metodología de evaluación de cadenas agro-alimenticias para la identificación de problemas y proyectos.

Miranda, J. J. (2005). Gestión de Proyectos (Vol. Quinta edición). Bogota, Colombia: MM Editores.

Nidia García Lizano, M. R. (2002). La Administración Escolar. Costa Rica: Editorial por la Universidad de Costa Rica.

Oceano, G. Diccionario de la lengua española. España: Editorial Oceano de Mexico, S.A. de C.V.

Tamayo, M. T. (2004). El proceso de la investigación científica . Mexico: Editorial Limusa S.A. .

Torres, M. G. (2006). Manual para elaborar manuales de política y procedimientos. Madrid: Panorama Editorial, S.A. de C.V.

Net grafía

<http://es.scribd.com/doc/37811428/Matriz-de-Marco-Logico-Analisis-de-Alternativas#scribd>

https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Cooperacion/259557627_26102012133428.pdf

ANEXOS



