



**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y  
PERSONAL**

**DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE  
CARTERA VENCIDA, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS  
FREELANCE, EN LA EMPRESA TOPNOTCH BUSINESS, UBICADA EN EL  
SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2018**

Trabajo de Titulación previo la obtención del título de Tecnólogo en Administración  
de Recursos Humanos y Personal

**AUTOR:** Mónica Vanessa Ramírez Zapata

**TUTOR:** Ing. Germán Benavides

**Quito, Diciembre 2018**

## ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

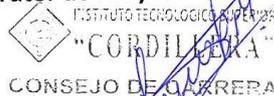
Quito, 31 de noviembre del 2018

El equipo asesor del trabajo de Titulación de las Sr. (Srta.) **RAMIREZ ZAPATA MONICA VANESSA**, de la carrera de Administración de Recursos Humanos – Personal, cuyo tema de investigación fue: **DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS FREELANCE EN LA EMPRESA TOPNOTCH BUSINESS, UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2018**, una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: **APROBAR** el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.



ING. BENAVIDES GERMAN

Tutor de Proyectos

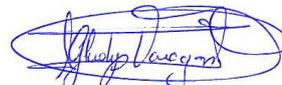


CONSEJO DE CARRERA

Adm. de Recursos Humanos

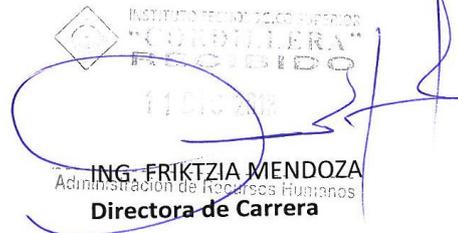
PSIC. FABIÁN JARA

Delegado Unidad de Titulación



ING. VANEGAS DIGNA

Lector de Proyectos



ING. FRIKTZIA MENDOZA  
Administración de Recursos Humanos  
Directora de Carrera

**CAMPUS 1 - MATRIZ**

Av. de la Prensa N45-268 y Logroño  
Teléfono: 2255460 / 2269900  
E-mail: instituto@cordillera.edu.ec  
Pág. Web: www.cordillera.edu.ec  
Quito - Ecuador

**CAMPUS 2 - LOGROÑO**

Calle Logroño Oe 2-84 y  
Av. de la Prensa (esq.)  
Edif. Cordillera  
Telfs.: 2430443 / Fax: 2433649

**CAMPUS 3 - BRACAMOROS**

Bracamoros N15 - 163  
y Yacuambi (esq.)  
Telf.: 2262041

**CAMPUS 4 - BRASIL**

Av. Brasil N46-45 y  
Zamora  
Telf.: 2246036

**CAMPUS 5 - YACUAMBÍ**

Yacuambi  
Oe2-36 y  
Bracamoros.  
Telf: 2249994

## **DECLARATORIA DE AUTORÍA**

Yo, Mónica Vanessa Ramírez Zapata, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



---

Mónica Vanessa Ramírez Zapata

CI. 1718959339

---

### **LICENCIA DE USO NO COMERCIAL**

Yo, RAMÍREZ ZAPATA MÓNICA VANESSA portador de la cédula de ciudadanía signada con el No 1718959339 de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS FREELANCE, EN LA EMPRESA TOPNOTCH BUSINESS, UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2018 con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

FIRMA



NOMBRE RAMÍREZ ZAPATA MÓNICA VANESSA

CÉDULA 1718959339

Quito, diciembre de 2018

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi esposo Raúl quien me ha apoyado y animado cada día para concluir esta etapa con éxito, también dedico a mi hija Amy que es mi motivación para ser mejor.

También dedico este trabajo a mis padres quienes han dado su vida y su tiempo para verme crecer tanto en lo personal como en lo profesional y a mi hermano quien a través de su ejemplo me ha enseñado que todo se puede lograr si me esfuerzo.

Este trabajo es para ustedes, aquí demuestro que no existen barreras para cumplir las metas y que todo es posible si confío en Dios.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme disfrutar y aprender día a día por enseñarme que nada puedo lograrlo si él no está conmigo además por bendecirme con la familia que tengo ya que ellos son el motivo principal para hacerlo debido a que con su apoyo logran que supere cada obstáculo que se ha presentado.

Quiero agradecer a mis padres y mi hermano por confiar en mí y enseñarme que nunca debo rendirme así el camino sea difícil yo puedo superarlo y salir con victoria, su compañía incondicional ha hecho que en cada paso que dé nunca olvide cuales son mis valores y lo bien que debo actuar.

También quiero agradecer al Instituto Cordillera por permitirme ser parte de esta gran familia porque es estos 3 años me han demostrado que si existe educación de calidad en el país y que con esfuerzo se puede conseguir las metas profesionales y personales.

Finalmente también quiero agradecer a todos los docentes que han sido más que educadores amigos quienes a través de sus acciones me han enseñado que lo más valioso de una persona no es su profesión sino su calidad humana.

---

## Índice General

DECLARATORIA DE AUTORÍA .....	ii
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
Índice de Tablas .....	xi
Índice de Figuras .....	xiii
Índice de Anexos.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
ABSTRACT .....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
1.    Antecedentes .....	1
1.01 Contexto .....	1
1.01.01    Macro .....	3
1.01.02    Meso .....	4
1.01.03    Micro.....	5
1.02 Justificación.....	6
1.03 Definición del problema central (Matriz T) .....	14
1.03.01    Análisis Matriz T.....	14

---

CAPITULO II .....	16
2.    Análisis de Involucrados .....	16
2.01    Mapeo de involucrados .....	16
2.02    Matriz de Análisis de Involucrados .....	18
2.02.01    Análisis de la Matriz de Análisis de involucrados .....	18
CAPITULO III .....	21
3.    Árbol de problemas y objetivos .....	21
3.01    Árbol de problemas .....	21
3.01.01    Análisis del Árbol de problemas .....	22
3.02    Árbol de objetivos .....	23
3.02.01    Análisis del Árbol de Objetivos .....	24
CAPITULO IV .....	26
4.    Alternativas .....	26
4.01    Matriz de análisis de alternativas .....	26
4.01.01    Análisis de la Matriz de Análisis de Alternativas .....	27
4.02    Matriz de análisis de Impacto de Objetivos .....	29
4.02.01    Análisis de la Matriz de Impacto de Objetivos .....	29
4.03    Diagrama de Estrategias .....	31
4.03.01    Análisis del Diagrama de Estrategias .....	33
4.04    Matriz de Marco Lógico .....	34
4.04.01    Análisis de la Matriz de Marco Lógico .....	35

---

---

CAPITULO V .....	39
5 Propuesta.....	39
5.01 Antecedentes .....	39
5.01.01 Contexto .....	39
5.01.02 Macro .....	40
5.01.03 Meso .....	41
5.01.04 Micro .....	42
5.02 Justificación .....	43
5.03 Objetivo General.....	45
5.04 Orientación para el estudio .....	45
5.04.01 Proceso .....	45
5.04.02 Diseño de procesos.....	46
5.04.03 Estandarizar procesos.....	46
5.04.04 Cartera Vencida.....	47
5.04.05 Mora .....	48
5.04.06 Cobranza .....	48
5.04.07 Cobranza Efectiva .....	48
5.04.08 Ejecutivo de cobranza .....	49
5.04.09 Freelance .....	50
5.04.10 ¿Cómo levantar un proceso? .....	50
5.04.11 ¿Qué es un manual? .....	55

---

---

5.04.12	Tipos de manuales .....	56
5.04.13	Partes de un manual. ....	57
5.04.14	Manual de Procesos.....	58
5.04.15	Como se elabora un manual de procesos .....	58
5.04.16	Diagrama de PERT .....	59
5.04.16	Diseño del Proceso de Cobranza .....	67
5.04.17	Elaboración de Manual de proceso de cobranza .....	68
	<b>FLUJOGRAMA .....</b>	<b>71</b>
5.05	Relación de Contenidos .....	76
5.06	Metodología .....	76
5.06.01	Modelo de Proyecto .....	77
5.06.02	Metodología .....	77
5.06.03	Técnica de Recolección de Datos .....	78
5.06.04	Población.....	78
5.06.05	Muestra.....	78
5.06.06	Encuesta .....	79
5.06.07	Resultados de la encuesta.....	82
	<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>93</b>
6	Aspectos Administrativos .....	93
6.01	Recursos .....	93
6.01.01	Recursos Humanos .....	93

---

---

6.01.02 Recursos Audiovisuales.....	93
6.01.03 Infraestructura .....	93
6.01.04 Material de apoyo .....	94
6.02 Presupuesto .....	95
6.03 Cronograma .....	96
<b>CAPITULO VII .....</b>	<b>97</b>
7 Conclusiones y Recomendaciones.....	97
7.01 Conclusiones.....	97
7.02 Recomendaciones .....	98
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>101</b>

---

## Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz T.....	14
Tabla 2 Planificación.....	51
Tabla 3 Actividades.....	53
Tabla 4 Datos Diagrama de Pert .....	61
Tabla 5 Ruta Crítica .....	66
Tabla 6 Datos Diagrama de Pert .....	74
Tabla 7 Ruta Crítica .....	75
Tabla 8 Metodología .....	77
Tabla 9 Pregunta #1 .....	82
Tabla 10 Pregunta #2 .....	83
Tabla 11 Pregunta #3 .....	84
Tabla 12 Pregunta #4 .....	85
Tabla 13 Pregunta #5 .....	86
Tabla 14 Pregunta #6 .....	87
Tabla 15 Pregunta #7 .....	89
Tabla 16 Pregunta #8 .....	90
Tabla 17 Pregunta #9 .....	91
Tabla 18 Pregunta #10 .....	92
Tabla 19 Suministros y Materiales.....	95
Tabla 20 Recursos Humanos y Logística.....	96
Tabla 21 Matriz de Análisis de Involucrados .....	103
Tabla 22 Matriz de Alternativas.....	107
Tabla 23 Matriz de Impacto de Objetivos.....	108

---

Tabla 24 Matriz de Marco Lógico .....	109
Tabla 25 Cronograma.....	112

---

## Índice de Figuras

Figura 1 Diagrama de Estrategias .....	32
Figura 2 Ciclo de Deming .....	51
Figura 3 Diagrama de Pert .....	62
Figura 4 Diseño del Proceso de Cobranza .....	67
Figura 5 Figuras Diagrama de flujo .....	70
Figura 6 Proceso de Cobranza.....	71
Figura 7 Diagrama de Pert .....	75
Figura 8 Pregunta #1 .....	82
Figura 9 Pregunta #2 .....	83
Figura 10 Pregunta #3 .....	84
Figura 11 Pregunta #4 .....	85
Figura 12 Pregunta #5 .....	86
Figura 13 Pregunta #6 .....	88
Figura 14 Pregunta #7 .....	89
Figura 15 Pregunta #8 .....	90
Figura 16 Pregunta #9 .....	91
Figura 17 Pregunta #10 .....	92
Figura 18 Mapeo de Involucrados .....	102
Figura 19 Árbol de Problemas .....	105
Figura 20 Árbol de Objetivos.....	106
Figura 21 Sociabilización del Manual del Proceso de Cobranza.....	114

---

## Índice de Anexos

Anexo 1 Mapeo de Involucrados .....	102
Anexo 2 Matriz de Involucrados.....	103
Anexo 3 Árbol de Problemas .....	105
Anexo 4 Árbol de Objetivos .....	106
Anexo 5 Matriz de Alternativas .....	107
Anexo 6 Matriz de Impacto de Objetivos .....	108
Anexo 7 Matriz de Marco Lógico.....	109
Anexo 8 Cronograma .....	112
Anexo 9 Sociabilización del Manual de Procesos de Cobranza .....	114

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Toda organización debe considerar que no hay recurso más importante que el humano y por ende hay que valorarlo y dar la consideración que se merece, es por ese motivo que el trabajo que va a desempeñar debe tener las condiciones aptas para su desarrollo ya que de él depende la rentabilidad de la misma.

De no contar con las herramientas necesarias para el trabajo es evidente las falencias en los procesos generando así afectación en la rentabilidad y es más evidente cuando estos procesos no están establecidos, por ende en este trabajo se presentará un manual de procesos que facilitará el proceso de cobranza de la empresa TopNotch Business aportando con una herramienta muy necesaria para los ejecutivos freelance al momento de realizar su gestión de cobranza.

Con la implementación de la misma se aspira incrementar los ingresos de la empresa reflejado en su rentabilidad pero para que este sea aceptado tanto por la organización y sus ejecutivos a partir del proceso actual y se modificará a través de técnicas operacionales para mejorarlo y así generar un proceso establecido en un manual, el cual puede ser modificado si lo requiere la empresa en el tiempo que lo crea necesario.

Nos enfocaremos en los ejecutivos freelance ya que corresponde al outsourcing de cobranza utilizado por la empresa TopNotch Business para poder cumplir con sus metas de recuperación y así brindar un servicio de calidad a sus clientes.

## ABSTRACT

Every organization should consider that there is no more important resource than the human and therefore you have to value it and give the consideration it deserves, it is for this reason that the work that will perform must have the conditions suitable for its development because it depends on the function themselves.

If you don't have the necessary tools for the job, it's evident the flaws in the processes thus generating affectation in the profitability and is more evident when these processes aren't established, therefore in this job will present a manual of processes that it will facilitate the company's processes. TopNotch Business is contributing with a much needed tool for the executives freelance at the time of carrying out their management of collection.

The implementation of the handbook aspires to increase the income of the company reflected in its profitability but for this to be accepted by both the organization and its executives from the current process and will be modified through operational techniques to Improve it and thus generate a process established in a manual, which can be modified if required by the company at the time that believes necessary.

---

We will focus on freelance executives as it corresponds to the collection outsourcing used by the company TopNotch business to meet its recovery goals and thus provide quality service to its customers.

## CAPÍTULO I

### 1. Antecedentes

#### 1.01 Contexto

En un mundo globalizado donde las empresas deben ir entorno a las necesidades del consumidor y la evolución del mercado, el área de cobranza es cada día es más exigente ya que la capacidad de crédito de cada compañía da paso a esta tenga mayor campo de acción, es por ese motivo que algunas empresas optan por contratar este servicio, dando lugar a que dichas organizaciones incorporaren estrategias de mejora para que su desempeño sea más eficiente y sus recursos optimizados, para que su cliente este satisfecho con su servicio al ver sus altos niveles de recuperación. Según la opinión de Rial (2004) dice que la cobranza es un importante servicio muy importante que ayuda a mantener a los clientes y también da paso a la posibilidad de volver a prestar el servicio; dice también que la cobranza es un proceso estratégico genera un hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser considerada también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo las pérdidas en ingresos.

Esto nos quiere decir que la cobranza es una estrategia que se puede utilizar para tener una mayor rentabilidad. La cobranza es un proceso por el cual se recauda

---

---

valores propios y reales de una venta sea de un bien o producto también puede ser al valor de un crédito que es recuperado en su totalidad lo cual resulta para la organización un ingreso debido a que al generar créditos pueden ser un gran riesgo de pérdida a largo plazo como puede ser una ganancia si estos valores son propensos a generar interés que sería un ingreso adicional al valor recuperado según sea la política de la organización. Una organización al poder contar con un proceso de cobranza puede garantizar la recuperación de sus valores prestados.

TopNotch Business cuenta con 17 años de experiencia en recuperación de cartera vencida, su cliente más importante es OTECEL S.A. Uno de sus puntos fuertes es contar con Ejecutivos FreeLancer.

Su estrategia de mejora será estandarizar sus procesos de cobranza y tener mayor efectividad con sus ejecutivos FreeLancer, por lo cual se pretende diseñar e implementar un proceso estandarizado para tener una cobranza efectiva, eliminando los tiempos muertos y generando un manual de procesos asegurar el desempeño sea óptimo.

Al decir tiempos muertos me refiero al espacio de tiempo que no es destinado al trabajo sino a ocio dentro del periodo diario de trabajo, lo que genera una pérdida de recursos de la organización y tiempo que puede ser utilizado para realizar actividades netamente laborales, esto puede ser suprimido al tener una planificación correcta y generación de procesos previamente estandarizados.

---

### **1.01.01 Macro**

Según Aznar (2005) dice que el objetivo de la cobranza es cerrar el círculo de la venta desde la facturación hasta la entrega de la mercadería, este ciclo de la venta además tiene como objetivo retener a los clientes para que vuelvan a adquirir productos o servicios que oferte la organización por ende este ciclo se cumple si el proceso de cobranza es efectivo.

Con este concepto se generan las estrategias de grandes compañías como es cerrar el círculo de venta, compra y pago total del servicio o producto adquirido generando así necesidades en el consumidor de adquirir créditos y vender, dando paso a entidades de cobranza que realizaran la recaudación de esos valores pendiente por medio de sus gestión sea vía directa o indirecta como lo son las notificaciones por mail.

En el macro entorno con ayuda de datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador podemos indicar que la inflación en el país paso de 0,9 en Enero 2017 a -0,9 en enero de 2018 indicando así que en este período de tiempo ha existido una caída de los precios conocida como deflación, actualmente el valor se encuentra en -0,14% a pesar de que ha existido una baja en los precios también es indispensable mencionar que en algunos servicios y productos se ha dado un incremento en sus precios generando así más capacidad de endeudamiento ya que uno de los componentes que han subido considerablemente de precio es la educación y la salud, por ende es punto a favor de las empresas recaudadores de cartera porque al incrementar el grado de endeudamiento se convierten en un mercado codiciado por todas las recaudadoras de valores pendientes o carteras vencidas.

---

Actualmente el software más utilizado es el Sugar CRM, esta herramienta tiene la capacidad de realizar modificaciones personalizadas para cumplir con los requerimientos de cada organización y de esta manera satisfacer la capacidad técnica. Algunas empresa optan por esta herramienta pero con características ya establecidas y utilizan el modelo presentado por el sistema para generar así el proceso de cobranza aunque es recomendable tener un sistema específico para cada organización ya que cada proceso es diferente según la organización a pesar de que el fin es cobrar y recuperar cartera vencida los procesos son diferentes.

Según el servicio postal de México Correos de México (2010) dicen que al elaborar el Manual de Procedimientos de Facturación y Cobranza, se logró contar con un documento que apoye al eficaz desempeño de las diferentes áreas, es decir, que un manual de procesos permite que el desempeño de una organización sea más eficiente. Al implementar un Manual de Procesos en esta empresa ayudo a que se disminuyera el índice de morosidad debido a que su eficacia en el proceso de cobranza sea mayor y así tener un mayo recuperación.

### **1.01.02 Meso**

Según Bermúdez (2016) en su proyecto de titulación al generar una estrategia de recuperación de cartera vencida en la empresa IMTELSA ubicada en Guayaquil, presenta un 85,57% de su cartera como vencida, mientras que el 14,42% de la cartera se encuentra por vencer. Siendo un valor alto el cual si no es recuperado por gestores internos da como recomendación optar por un gestor externo. Esto nos quiere decir que al tener más 50% de clientes por cobrar es mejor optar por un gestor externo que se encargue de los casos que ya van a subir de vencimiento.

---

Es por este motivo que se recomienda tener convenios con gestores de recaudación de cartera para poder agilizar los procesos de recuperación de estos valores, o de no ser así se debería implementar un departamento de cobranza que permitirá optimizar los recursos.

### **1.01.03 Micro**

En Quito existen más de 15 empresas encargadas de la recaudación de cartera vencida, una de ellas es GESTIONA ubicada en el centro norte de la ciudad con 11 años de experiencia en cobranza venta y afines tiene 16 clientes actualmente, entre ellos DinersClub, Grupo Promedia, AVON, Fybeca, Banco Internacional, Universidad San Francisco, BIESS entre otros, pero el cliente que quiero recalcar es TELEFONICA Movistar, siendo este el factor común que tiene con TOPNOTCH BUSINESS ya que este es el cliente único que tienen para recuperar su cartera, cuando esta cartera no es recuperada en su totalidad para a GESTIONA quienes por su apretada gestión cobran dichas cuentas, siendo de esta manera una competencia para TOPNOTCH BUSINESS.

Otra empresa encargada de Cobranza en Quito es QRS quien tiene varios clientes pero en especial TELEFONICA siendo así una competencia directa para TOPNOTCH BUSINESS ya que ellos cobran las cuentas con el mismo vencimiento y las cuentas suelen para de una a otra hasta que sean recuperadas y de no hacerlo estas cuentas son vendidas, motivo por el cual se debe generar estrategias de mejora en cobranza como puede ser el seguimiento continuo de clientes, visitar personalmente a clientes y llegar acuerdos de pago con el fin de poder solucionar

---

dichos valores pendientes, y esto haría que los índices de recuperación de la organización mejores.

Dentro de estas estrategias se presume que sus procesos con más personalizados y utilizan métodos de cobranza más agresiva en términos de presión al cliente al momento de realizar la cobranza, lo cual le ha permitido en algunos caso tener la posta en mayores índices de recuperación de cartera.

Teniendo estos datos TOP NOTCH BUSINESS tiene un trato más personalizado con los clientes y da seguimiento a los mismos de tal manera que se apersonan de la deuda hasta recuperarlo en su totalidad, eta estrategia es una de las más importantes ya que al tratar personalmente a cada cliente como un potencial comprador es una prioridad para la empresa.

### **1.02 Justificación**

Con este proyecto se desea generar una propuesta de mejora, a través del diseño y estandarización del proceso de cobranza, que facilitará el desempeño de los colaboradores de la empresa TNB, en especial de FreeLancer, que son los encargados de recuperar la cartera vencida de su proveedor actual (OTECEL S.A.) .

En la actualidad no se cuenta con esta herramienta motivo por el cual se iniciará su elaboración a mediados de este año 2018 y se espera concluir a finales del mismo, dando como resultado, procesos amigables que permitirán el desarrollo óptimo de las funciones y procesos que se llevan a cabo en un proceso de cobranza y se espera mejorar de esta manera el índice de recuperación que tiene esta empresa, aumentando así su eficiencia al optimizar sus recursos eliminando tiempos muertos.

---

Con el nuevo Plan Nacional Toda una Vida en el Eje 1 Derechos para todos durante toda la vida en el objetivo 1 dice: “Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas” (SENPLADES, 2017).

Con esto tiene relación al plan nacional anterior ya que ambos vigilan el bienestar de todos los ciudadanos a tener una igual de oportunidades en todos los aspectos tanto sociales, económicos y cultural. Además al garantizar la igualdad de oportunidades evitan todo tipo de discriminación y exclusión que pueden sufrir los ciudadanos.

Con respecto al aspecto laboral dentro del Plan Nacional Toda una Vida, en el Eje 1, Objetivo 1, Política 1.7 dice: “Garantizar el acceso al trabajo digno y la seguridad social de todas las personas” (SENPLADES, 2017).

Con esta política establecida en este primer eje del Plan Nacional nos permite establecer que el Estado estará pendiente del cumplimiento de la misma para el desarrollo del trabajo en cualquier ámbito sea público o privado, dando de esta manera también parámetros a los empresarios

Con el nuevo Plan Nacional Toda una Vida (2017) en el Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad, Objetivo 5 dice que: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (p. 80).

Esto nos quiere decir que se contará con la ayuda del Estado a emprender nuevos negocios y empresas de tal manera que se aportará a la economía nacional, al dar paso a esta ayuda por parte del Estado es más factible poder emprender este tipo

---

de modalidad Freelance ya que es un emprendimiento que permite el desarrollo tanto de la organización como tal como de la persona que accede a esta modalidad.

En marzo 2018, a nivel nacional el empleo adecuado fue de 41,1% de la PEA, mostró un aumento de 2,6 p.p. respecto al 38,5% de marzo 2017; a nivel urbano el empleo adecuado pasó de 47,3% en marzo de 2017 a 50,1% en marzo de 2018, un aumento de 2,8 p.p., las variaciones a nivel nacional y urbano fueron estadísticamente significativas. A nivel rural la tasa de empleo adecuado no presenta variaciones significativas en relación a marzo 2017.

(INEC, 2018, p. 6)

En este año se ha visto un aumento en el porcentaje del PEA en 2,6 comparado con el año anterior esto nos quiere decir que el aumento da la opción de tener más mano de obra joven para ofertar este tipo de trabajo que se tiene en TOPNOTCH BUSINESS como es la modalidad Freelance que da la libertad de tener su propio espacio y tiempo para desarrollar su trabajo con el único fin de cumplir sus objetivos planteados y también superar las metas establecidas como es en este caso superar los índices de recuperación de cartera incrementando así los beneficios para la organización y también beneficio personal del freelance.

Por ciudades auto-representadas, Ambato, es la única ciudad que registra un aumento significativo de 5,2 p.p. en el empleo adecuado, entre marzo 2017 y marzo 2018. La ciudad con mayor tasa de empleo adecuado fue Cuenca (61,4%), mientras que la ciudad que menor empleo adecuado registró fue Guayaquil (51,3%). (INEC, 2018, p.6)

---

En la ciudad de Quito tenemos que en el mes de marzo del 2018 se evidencia un ligero aumento en el porcentaje de la tasa de empleo adecuado correspondiente al 2,50% con relación al mismo mes del año anterior, así demostrando una oportunidad en el tratamiento de un empleo adecuado para la sociedad.

Entre marzo 2018 y el mismo mes de 2017, a nivel nacional y urbano, la tasa de subempleo se redujo estadísticamente en 3,0 p.p. 3,6 p.p. respectivamente.

A nivel nacional la tasa de subempleo alcanzó el 18,3% en marzo 2018, frente al 21,4% de marzo del año anterior; el subempleo urbano en marzo 2018 fue de 17,3%, en el mismo mes del año anterior éste fue de 20,9%.

(INEC, 2018, p. 6)

La disminución en el porcentaje del subempleo nos dice que las plazas de trabajo han sido abiertas y ocupadas por las personas que lo requieren, a pesar de no ser un valor muy bajo aún está presente esta cifra que nos indica que el subempleo aún es una opción para los ecuatorianos para subsistir, a pesar de la realidad en la que se encuentra el país es un poco esperanzadora esta disminución aunque no sea muy grande porque da oportunidad a que más profesionales opten por sus plazas correspondientes.

“Por su parte, en el área rural la tasa de subempleo no presenta un cambio estadísticamente significativo respecto a marzo 2017” (INEC, 2018, p. 7).

La tasa de subempleo por ciudades auto-representadas presenta variaciones anuales (marzo 2017 – marzo 2018) estadísticamente significativas para Quito y Ambato; en ambas ciudades la tasa de subempleo se redujo: 4,2 p.p. y 4,7 p.p., respectivamente. Además se evidencia que, para marzo 2018 la mayor

---

tasa de subempleo se registró en Guayaquil (20,2%), seguida de Ambato (15,6%), mientras que la tasa más baja se presentó en la ciudad de Cuenca (10,2%). (INEC, 2018, p. 7)

En la ciudad de Quito tenemos que en el mes de marzo del 2018 se evidencia una disminución del 4,20% en la tasa de subempleo, con relación al mismo mes del año anterior, así demostrando también una oportunidad para la implementación de la subcontratación en esta ciudad en las microempresas.

Para poder acceder a la modalidad Freelance dentro de la organización se requiere tener factura, y para ello el SRI tiene sus procesos muy claro para poder acceder a ellos, en este caso sería por prestación de servicios profesionales se haría su contribución tributaria, generando así impuesto que declarar y como aportar de esta manera al país.

El ocupar Freelance dentro de la organización tiene sus ventajas tales como, libertad para el colaborador horario de trabajo libre cumplimiento de metas más rápidamente ya que se trabaja ritmo del colaborador y él es responsable de cómo organizar el tiempo sin ninguna presión de un supervisor al momento de desarrollar su trabajo, pago único para la organización, como desventajas se puede recalcar que al tener utilizar el RUC por prestación de servicios profesionales no se tiene derechos de ley como son afiliación, decimos y utilizados solo se daría la factura por el valor comisionado y se realizaría la retención respectiva, una desventaja muy importante es que no se tiene control sobre el trabajador ya que está a su libertad de hacer su trabajo siempre y cuando

---

no se tengan manuales y proceso establecidos ya que si se los tiene estos ayudan a tener más control de ellos y se puede dar seguimiento y control de su desempeño.

TOPNOTCH BUSINESS es una empresa que optó por esta modalidad de trabajo ya que es una manera fácil de obtener mano de obra barata y sin tener que utilizar gastos adicionales sino con los que se desarrolla el trabajo como tal, ya sea con soportes operativos y capacitaciones que se requiere inducción e implementación de procesos nuevos.

Esta modalidad de Freelance ha resultado un gran aporte para la economía para el país ya que se puede contratar a cualquier persona con las capacidades requeridas sin necesidad de tener cierto nivel de educación que muchas veces es un impedimento para conseguir trabajo, es este caso por lo general se contrata gente joven a quienes es más fácil enseñar un procesos debido a su facilidad por adquirir conocimientos y adiestrarlos con rapidez.

Según el Banco Central del Ecuador la Tasa Activa se encuentra en un 7,26% en el mes de abril del presente año, siendo el valor más bajo de lo que va el año lo que permite tener mayor grado de endeudamiento por parte de la ciudadanía ya que al tener un porcentaje menor da paso a que accedan a créditos y así sean propensos a formar parte de la Central de Riesgos que al no solucionar a tiempo esta deuda pasan a ser clientes potenciales de empresas recaudadoras de cartera vencida. También cabe señalar que el Banco Central da este valor como máximo para generar interés con respecto a deudas hay compañía que optan por valores menores o a congelar la deuda por lapsos cortos de tiempo para generar este interés dentro de ese

---

tiempo se da el campo de acción de las empresas recaudadoras como lo es

TOPNOTCH BUSINESS siendo recaudadora de la cartera vencida de Telefónica.

El artículo Art. 326 dice: El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

- El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
- A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

(Constitución de la República del Ecuador, 20, p.153)

Con estos nos garantiza por medio de la Constitución que el trabajo es derecho de todos adicional que no existe ningún impedimento para realizar un trabajo determinado siempre y cuando este cumple con las normativas exigidas por la Ley.

---

El Art. 327 dice: La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento justo en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Con este artículo podemos tener muy en cuenta que el Estado vigila que todo trabajo deba ser digno y con su respectivo salario, está completamente prohibido realizar fraudes o enriquecimiento ilícito de tal manera que en nuestro caso con Freelance al ser prestación de servicios se firma un contrato aclarando los puntos de su actividad y como él debe desarrollarlo.

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

Este artículo vela que la remuneración debe ser justa para cada uno de los trabajadores, con esto se cuida que cada remuneración debe ser considerable para poder sustentar a su familia.

### 1.03 Definición del problema central (Matriz T)

**Tabla 1  
Matriz T**

<b>Análisis de Fuerzas T</b>					
<b>Situación Empeorada</b>	<b>Situación Actual</b>				<b>Situación Mejorada</b>
Cierre de la empresa	Producción deficiente de los freelance				Mejorar productividad de los freelance
<b>Fuerzas Impulsadoras</b>	<b>I</b>	<b>PC</b>	<b>I</b>	<b>PC</b>	<b>Fuerzas bloqueadoras</b>
Levantamiento de procesos	4	5	4	2	Carencia de información
Diseño de procesos	3	4	4	3	Procesos automatizados
Capacitación sobre la importancia de tener procesos establecidos	4	5	4	2	Desinterés del personal
Implementación de procesos a través de un manual	3	4	5	3	Resistencia al cambio

**Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Vanessa Ramírez**

#### 1.03.01 Análisis Matriz T

En esta matriz podemos determinar las fuerzas impulsadoras y las fuerzas bloqueadoras que permitirán manejar la situación actual en la que se encuentra la empresa, que es tener una producción deficiente de los freelance, de no mejorar este estado la empresa podría llegar a parar su actividad.

Se ha determinado 4 fuerzas impulsadoras que son: levantamiento de procesos, actualmente tiene una calificación de 4 y con el desarrollo de este proyecto se pretende llegar a 5; otra fuerza impulsadora es el diseño de procesos cuya calificación es de 3 pero al establecer pasos definidos se estima aumente a 4; la siguiente fuerza impulsadora es la capacitación sobre la importancia de tener

---

procesos establecidos, se espera llegar a una calificación de 5 ya que actualmente se encuentra en 4; la última fuerza impulsadora es la implementación de un manual de procesos ya que no existe dentro de la organización, motivo por el cual su calificación es de 3 pero al aplicarlo se proyecta llegar a 4.

Así como se tiene fuerzas impulsadoras, existen 4 fuerzas bloqueadoras que pueden hacer que la situación de la empresa empeore y estas son: la carencia de información que actualmente se califica con 4 pero al desarrollar las etapas que conforman este proyecto se estima llegar a 5; otra fuerza bloqueadora son los procesos mecanizados cuya valoración está en 4, por lo que proveer un nuevo método de cobranza efectivo ayudará a disminuir la calificación a 3; la siguiente fuerza bloqueadora es el desinterés del personal siendo evaluada como 4, pero al implementar una campaña de capacitación se aspira tender a 2; la última fuerza bloqueadora es la resistencia al cambio estimada en 5, se espera reducir este parámetro a 3 socializando un nuevo proceso y su respectivo manual dentro de la organización.

## **CAPITULO II**

### **2. Análisis de Involucrados**

Dentro de este apartado se determina las personas o entidades que tienen algún tipo de interés ante el desarrollo del presente proyecto y su incidencia con el problema central que es objeto de estudio del mismo, dando así como involucrados a la sociedad por ser eje principal del desarrollo del país y donde están las familias que brindan interés no solo social sino económico, además dentro de ellas se encuentra el componente humano que se ve relacionado directamente por ser la mano de obra para el emprendimiento; otro involucrado es el Estado Gubernamental dentro del cual están entidades como el Ministerio de Trabajo. Finalmente se debe señalar al Instituto que permite el desarrollo de proyectos que son un gran aporte académico y organizacional.

#### **2.01 Mapeo de involucrados**

Robayo (2010) menciona en su libro que el mapa de involucrados es una representación mental y gráfica de todos los posibles involucrados tanto directos como indirectos, según sea el entorno donde se desarrolle.

Tomando en cuenta lo anterior mencionado se establece como involucrados directos a la empresa TopNotch Business y la sociedad mientras que los

---

involucrados indirectos son Estado y sus entidades el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Educación.

La empresa es considerado un involucrado directo porque será el lugar específico donde se desarrollará este proyecto que surgió por la necesidad de mejorar su productividad a través del diseño de un proceso efectivo de cobranza, esta manera se vincula el cliente interno que son los ejecutivos de cobranza y personal administrativo de la empresa; el externo que viene a ser Telefónica Movistar a quien se brinda el servicio de recuperación de cartera vinculándolo así a este proyecto ya que al mejorar el desempeño de la organización el cliente estará más satisfecho con el servicio.

Se considera también involucrado directo a la sociedad ya que al mejorar los procesos de cobranza dentro de la empresa, permitirá vincular personal nuevo en la plantilla de trabajadores de la organización favoreciendo así el crecimiento económico de la sociedad, se considera la ciudad de Quito debido a que la oficina matriz se encuentra ubicada en esta ciudad.

El involucrado secundario es el Estado ya que es el eje director de cada acción que se emprende dentro del país y para ello es necesario contar con entidades como el Ministerio de Trabajo que permitirá regularizar la contratación de los Freelance y el resto de personal de la organización y también se debe considerar al Ministerio de Educación quien a través del Instituto Tecnológico Superior Cordillera (ITSCO) facilita el desarrollo de este proyecto de titulación, aportando con los conocimientos necesarios para ejecutarlo.

**VER ANEXO 1**

---

**DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS FREELANCE, EN LA EMPRESA TOPNOTCH BUSINESS, UBICADA EN EL SECTOR NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2018**

---

## 2.02 Matriz de Análisis de Involucrados

### 2.02.01 Análisis de la Matriz de Análisis de involucrados

Para el desarrollo de esta matriz se ha considerado de forma jerárquica a los actores involucrados al Estado, cliente externo (Telefónica Movistar), cliente interno (Recurso humano de la organización), sociedad y el Instituto Tecnológico Superior Cordillera (ITSCO).

El Estado tiene interés sobre el problema central en el cumplimiento de las obligaciones que mantiene la organización y normas impuestas por las autoridades competentes como lo son el Ministerio de Trabajo y la Superintendencia de Compañías, ya que los problemas percibidos dentro de la organización son contar con personal sin beneficios que son especificados en el Código de Trabajo en el art. 42 que trata sobre las obligaciones del empleador, generando de esta manera un interés sobre el proyecto ya que se espera solucionar esta problemática dando paso al cumplimiento de la ley, a pesar de que se tomen estas medidas de mejora puede existir un conflicto potencial que es tener personal insatisfecho y desmotivado por un posible incumplimiento de la norma por parte de la empresa.

El cliente externo es otro involucrado en este proyecto debido a que su interés en el problema central es la recuperación de cartera ya que el problema percibido es el incumplimiento de las metas exigidas dentro del contrato establecido con la empresa, motivo por el cual su interés en el proyecto es que al generarse un proceso de cobranza efectivo el rendimiento de la organización mejore notoriamente, es necesario considerar que el conflicto potencial que se puede tener es que no se

---

cumpla con la recuperación de valores vencidos según las especificaciones requeridas.

Otro actor involucrado es el cliente interno que es el recurso humano de la organización quienes tienen un interés en el problema central de optimizar los recursos y así mejorar el proceso de cobranza porque el problema percibido es el proceso de cobranza empírico y los tiempos muertos que se tienen en el mismo para ello se establece en el Reglamento Interno de la empresa los numerales 1 y 2 que el personal incorporado a la nómina debe tener experiencia en cobranza, generando así un interés en el proyecto ya que se diseñará e implementará un manual de proceso de cobranza efectivo a pesar de que el conflicto potencial actual es no tener un proceso de cobranza definido.

La sociedad es otro actor involucrado ya que el interés en el problema central es encontrar estabilidad laboral debido a que el problema percibido es no tener procesos definidos dentro de la organización dando paso a que exista alto índice de rotación entre los ejecutivos freelance y los administrativos, apoyándonos en el código de trabajo art. 40 correspondiente al derechos exclusivos del trabajador, se puede considerar que el interés que tendrán en el proyecto será tener mayor apertura para freelance permitiendo así mayor adquisición de talento humano, se debe considerar también que el conflicto potencial de contar con personal joven contratado bajo la modalidad de freelance no tenga apertura a trabajar fines de semana, feriados o cuando la organización lo solicite.

El último actor involucrado es el ITSCO que tiene por interés en el problema central el colaborar en la mejora del proceso de cobranza de la empresa TNB a pesar

---

---

de que el problema percibido puede ser el tiempo de ejecución del proyecto debido a que debe ser desarrollado en el lapso de 6 meses, el interés que tiene sobre el proyecto es la implementación del manual de proceso de cobranza efectiva aunque el conflicto potencial puede ser el presupuesto y la planificación del proyecto.

VER ANEXO 2

## **CAPITULO III**

### **3. Árbol de problemas y objetivos**

#### **3.01 Árbol de problemas**

Se puede definir al árbol de problemas como una herramienta que nos permite visualizar e identificar el problema percibido dentro de la empresa conociendo de manera específica su causa y efecto el árbol de problemas es una técnica de análisis que puede ser utilizada en la planificación con un marco lógico, en el diagnóstico participativo o como punto de partida para la asesoría participativa (Grundmann & Stahl, 2003, p 50).

El árbol de problemas es una herramienta muy útil que permitirá identificar el problema central que presenta la organización además se puede enunciar las causas que generan este problema central y con ellos podemos analizar como han hecho que se genere el problema percibido y de esta manera partir para generar una planificación con marco lógico proyectado también en los efectos que estos pueden causar en la organización y así poder tener un punto de partida con un amplio panorama para seguir una planificación que permita el análisis de estos y la mejora de los mismos.

---

De acuerdo a Silva (2003) la identificación y análisis de problemas es el primer paso para la identificación de los objetivos estratégicos. Además, este tipo de análisis se utiliza para la identificación de alternativas de solución a un determinado problema, y constituye la primera fase de un proceso de planificación de proyectos, por lo que hace del árbol de problemas una parte muy importante en un proyecto para determinar desde donde partir y hasta donde se desea llegar y cuáles serían las causas y efectos le problema central que darán paso al objetivo general del estudio y los objetivos específicos que determinarán las actividades a seguir en el desarrollo del proyecto.

### **3.01.01 Análisis del Árbol de problemas**

El problema central en la empresa TNB es que no consiguen subir sus índices de recuperación por ende su productividad es ineficiente y bajo los parámetros de calidad que exige la empresa como tal y los clientes, esto puede ser causada por la ausencia de un manual de procesos ya que se tiene procesos empíricos y varían según el ejecutivo, lo que genera un desorden y falta de control del proceso como tal y el desempeño de los ejecutivos, además otra causa puede ser subutilización del personal lo que da un desinterés por parte de ellos ya que al no generar un perfil específico y determinar las actividades a desarrollar hacen que se desgasten y existe también el síndrome del quemado en ellos causando así este desinterés como tal, generando estos factores tiempos muertos en el tiempo de trabajo que se ven reflejados en su desempeño ya que al ocupar su tiempo en otras actividades externas al trabajo que producen estos tiempos muertos que al ser extensos han generado que no se cumpla las metas de recuperación y por ende la productividad es ineficiente por lo cual estos pueden ocasionar como efectos una

---

---

falta de empoderamiento lo que causaría también un ausentismo laboral y de esta manera afectaría más a la falta de recuperación de valores vencidos y esto generaría en el peor de los casos un rentabilidad negativa que sería signo de cierre de la empresa por este factor.

VER ANEXO 3

### **3.02 Árbol de objetivos**

El árbol de objetivos es la interpretación positiva del árbol de problemas, permite identificar las áreas concretas de intervención en las que se plantea el problema propuesto. Es importante revisar y analizar cada problema negativo para convertirlo en un objetivo positivo que proporcione soluciones al mismo, de esta manera los efectos se convierten en fines y las causas en medios (Martínez & Fernández, 2010, p 69)

El árbol de objetivos es un complemento indispensable del árbol de problemas ya que todo lo negativo que teníamos en el árbol de problemas al convertirlo en positivo se forma el árbol de objetivos, es decir para el análisis del mismo debe llevar a las soluciones que causaron el problema central y como este al hacerlo positivo se convierte en nuestro objetivo general y dará paso al desarrollo del proyecto y así se definirán los objetivos estratégicos que darán paso a las actividades que se desarrollarán en pro al objetivo general.

---

“El árbol de objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez que se han resuelto los problemas” (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005, p.117).

A través de la generación del árbol de objetivos permite elaborar una planificación a largo plazo ya que al poder obtener soluciones a los problemas podemos definir cuáles serán los fines de estos y como hacer una mejora continua a los procesos y así evitar nuevamente los problemas anteriores es por ese motivo que se analiza cada causa y se busca una solución definitiva y así se puede llegar a generar una situación futura.

### **3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos**

Partiendo del árbol de problemas podemos determinar nuestro árbol de objetivos dando así que nuestro objetivo general es mejorar la productividad de los freelance y para ello es necesario dar una capacitación sobre la importancia de tener un manual de procesos y para desarrollar el mismo se necesitará levantar el proceso de cobranza y diseñar un manual de proceso de cobranza efectivo que debe ser implementado para que al seguirlo se pueda mejorar la productividad de los freelance y así se podrá generar un empoderamiento de la empresa se aumentará la comisión de los ejecutivos habrá mayor estabilidad laboral y por ende se generará mayor rentabilidad de la empresa y esto dará como resultado un mejor servicio al cliente.

En conclusión el árbol de objetivos parte del árbol de problemas ya que busca una solución a cada causa del problema central permitiendo establecer así los

---

objetivos específicos y al desarrollarlos darán paso a una situación futura que se podría llegar a cumplir y evidenciar con el transcurso del tiempo.

VER ANEXO 4

## **CAPITULO IV**

### **4 Alternativas**

#### **4.01 Matriz de análisis de alternativas**

“El análisis de alternativas consiste en identificar la mejora alternativa a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían promover un cambio de la situación actual a la situación deseada”. (De La Cueva Miranda, 2015, p.115)

En la matriz de análisis de alternativas se puede identificar los componentes, el propósito que anteriormente se mencionó como objetivos específicos y objetivo general respectivamente, las factibilidades que se involucran en el propósito a lograrse dentro del proyecto.

Para el desarrollo de esta matriz se debe considerar tener criterio analítico para asignar la calificación respectiva de los factores a analizar y como estos influirán en cada caso que se considere.

Se debe tomar en cuenta que propósito y componentes no van a tener el mismo impacto sobre cada factor, además cada uno es un entorno diferente y es necesario se objetivos para poder tener una visión correcta sobre la calificación de los mismos.

---

#### **4.01.01 Análisis de la Matriz de Análisis de Alternativas**

En esta matriz de alternativas se da a conocer los objetivos propuestos para la realización del proyecto, como primer objetivo se tiene: mejorar la productividad de los freelance con un impacto sobre el propósito de 5(alto) ya que al implementar los procesos se mejorará su desempeño, la factibilidad técnica tiene una ponderación de 5(alto) debido a que con el trabajo realizado se logrará mejorar la productividad en la organización, de igual manera se cuenta con la factibilidad financiera la cual tiene una ponderación de 4(medio alto) puesto que necesita financiamiento por parte de la institución para llevar a cabo el proyecto, en la factibilidad social se presenta una intensidad de 5(alto) ya que con la realización del proyecto se busca el bienestar laboral del trabajador. En la política se tiene una intensidad de 5(alto) porque el proyecto será realizado bajo las políticas establecidas en la organización. La categoría final da un total de 24 (alto) lo que asegura la veracidad y efectividad de la realización del proyecto.

El siguiente objetivo es creación de un manual de procesos, el impacto sobre el propósito tiene una ponderación de 5(alto) puesto que es de gran importancia que el personal tenga clara sus actividades para así mejorar sus productividad, la factibilidad técnica tiene un intensidad de 4(medio alto) puesto que los procesos de cobranza que se utilizarán son muy favorables para los trabajadores, la factibilidad financiera tiene una valoración de 4(medio alta) ya que se cuenta con el apoyo de Gerencia de la empresa TopNotch Business, la factibilidad social tiene una valoración de 5(alta) ya que este proyecto ayudará a que los trabajadores mejoren su productividad en la empresa, la factibilidad política tiene una ponderación de 5(alta)

---

ya que una buena selección que se llevará a cabo cumple con cada una de las normas de calidad, logrando así obtener un puntaje de 23 (alto).

El siguiente objetivo es la capacitación con respecto de tener un manual de procesos, el impacto sobre el propósito tiene una valoración de 5(alta) debido a que será de gran ayuda para mejorar el ambiente laboral de los colaboradores, la factibilidad técnica tiene una ponderación de 4(medio alto) debido a que la implementación de estas técnicas favorecerán a los trabajadores, la factibilidad financiera tiene una ponderación de 4 (medio alta) puesto que existe el apoyo de la institución, factibilidad social tiene una valoración de 5 (alta) ya que ayudará a sociabilizar con los colaboradores, la factibilidad política tiene una valoración de 5(alta) debido a que se cumplirá con las leyes vigentes en el código de trabajo, dando un total de 23 (alto).

Por último el diseñar un proceso de cobranza efectiva, el impacto sobre el propósito es de 5(alto) debido a que con la implementación de este manual se logrará que los trabajadores mejoren su productividad, la factibilidad técnica tiene una valoración de 5 (alto) ya que con la elaboración del manual mejorará la motivación de los colaboradores, factibilidad financiera tiene una valoración de 4(medio alto) puesto que si se cuenta con el apoyo económico, la factibilidad social tiene una ponderación de 5(alto) debido a que la implementación de este manual ayuda a mejorar el bienestar de cada trabajador, factibilidad política tiene una valoración de 5 (alto) ya que se rige en el reglamento empresarial, dando un total d 24 (alto).

VER ANEXO 5

---

## **4.02 Matriz de análisis de Impacto de Objetivos**

Esta matriz permite definir los objetivos y la factibilidad de nuestra propuesta, además el impacto que tendrá dentro de la organización y la relevancia de la misma.

Es importante analizar cada uno de los objetivos tanto el general como los específicos que en este caso se conocerá como propósito y componentes cada uno por separado ya que la factibilidad de cumplirse es muy independiente de la otra aunque cabe recalcar que nuestro propósito dependerá de cada uno de los componentes y su cumplimiento es por ese motivo que se debe analizar a detalle cuan factible es su cumplimiento.

Esta matriz permite analizar el impacto tanto ambiental como de género que cada uno de los objetivos tendrá ya que su impacto no será lo mismo en cada caso sino serán especificados en esta matriz.

Además cabe recalcar que esta matriz permite determinar cuan relevante es el propósito y los componentes por separado para el desarrollo del proyecto como tal y es por eso que se debe tomar cada caso como uno solo, y analizar su importancia, de igual manera pasa con la sostenibilidad de los mismos deben ser vistos individualmente y como estos afectan o benefician el cumplimiento del proyecto y su desarrollo.

### **4.02.01 Análisis de la Matriz de Impacto de Objetivos**

Esta matriz nos permite determinar el impacto de los objetivos con respecto a la propuesta del proyecto, el primer objetivo es mejorar la productividad de los freelance, tiene como factibilidad de lograrse ya que se mejorará la productividad de los freelance, el impacto de género es que se incrementará el mejor desenvolvimiento de los trabajadores, su impacto ambiental será que mejorará el

---

clima laboral, su relevancia es que se tendrá un proceso de cobranza efectiva, la sostenibilidad de la misma es que se debe realizar control de tiempos muertos e índices de recuperación, dando como categoría a este de alta.

El segundo objetivo es la implementación de procesos a través de un manual, cuya factibilidad de lograrse es que se diseñará los procesos de cobranza, el impacto de género que este causará es que brindará competencias en los procesos de recuperación, su impacto ambiental es que importarán ideas innovadoras, su relevancia es que se reconocerá el esfuerzo de los colaboradores, además su sostenibilidad será el incrementar el desempeño y así mejorar el autoestima de la persona, siendo su categoría media.

El tercer objetivo es impartir una capacitación sobre la importancia de tener un manual de procesos, cuya factibilidad de lograrse es a través de la motivación de los colaboradores, dando así que su impacto de género dará apertura a habilidades nuevas y competitivas, su impacto ambiental es que se logrará que los trabajadores aporten al cumplimiento del objetivos de la organización, su relevancia es tener capacitadores que ayuden a mantener motivados a los empleados y su sostenibilidad es llevar un control adecuado de cada proceso realizado por los freelance, para esto se da una categoría de alta.

El último objetivo es el diseño del proceso de cobranza efectivo cuya factibilidad de lograrse es que se realizará un levantamiento de procesos, causando así un impacto de género que incrementará el mejor desenvolvimiento de los trabajadores, además el impacto ambiental es que mejorará el ambiente laboral, su relevancia es que se debe conocer las necesidades de la organización y su

---

sostenibilidad es que debe manejar una buena comunicación que ayude a mejorar, por lo cual su categoría es alta.

VER ANEXO 6

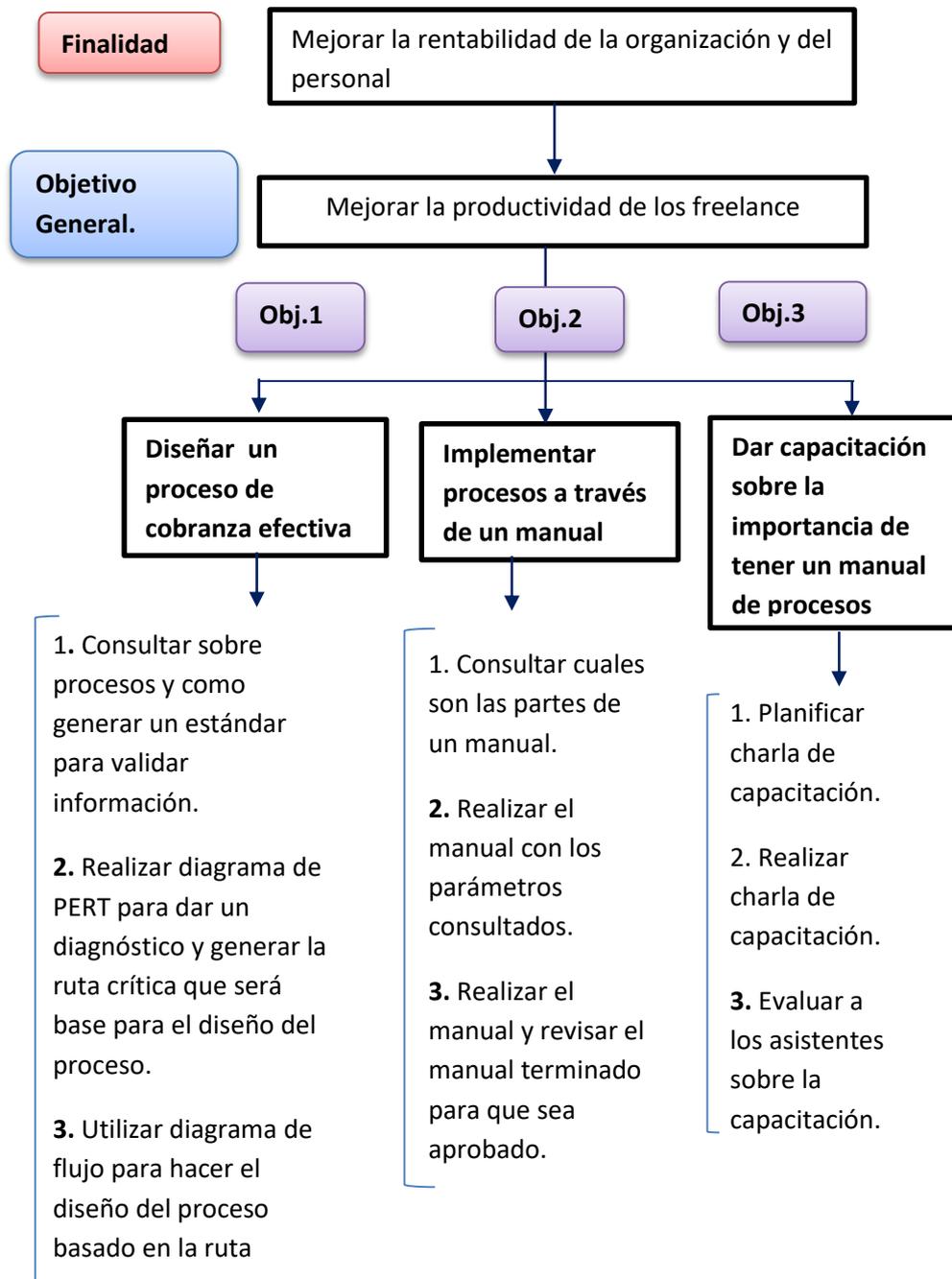
#### **4.03 Diagrama de Estrategias**

El diagrama de estrategias se basa en desarrollar las actividades que permitan cumplir los objetivos logrando así obtener una finalidad de lo propuesto dentro de una organización logrando mejorar la situación actual o una mejorada en el futuro.

Este diagrama permite plasmar y planificar las actividades consecuentes para el cumplimiento como tal de los objetivos que permitirán el logro de la propuesta planteada para la organización

Cabe recalcar que cada actividad debe ser separada por cada objetivo y esta debe seguir una secuencia lógica que permitirá también la realización de un cronograma de actividades y así priorizar las actividades a seguir para el cumplimiento de los mismos y dar un seguimiento a cada una de las actividades detalladas en este diagrama.

En este caso se tomará en consideración la capacidad logística y económica que la empresa designe para el cumplimiento de las actividades.



**Figura 1 Diagrama de Estrategias**

**Fuente: TOPNOTCH BUSINESS**

**Elaborado por: Mónica Vanessa Ramírez**

#### **4.03.01 Análisis del Diagrama de Estrategias**

El primer objetivo es diseñar un proceso de cobranza efectivo para lo cual se realizarán las siguientes actividades: consultar sobre procesos y como generar un estándar para validar información, realizar diagrama de PERT para dar un diagnóstico y generar la ruta crítica que será base para el diseño del proceso y utilizar diagramas de flujos para hacer el diseño del proceso basado en la ruta crítica obtenida.

El segundo objetivo es implementar procesos a través de un manual, para lo cual se realizarán las siguientes actividades: mantener horarios flexibles que facilite el desarrollo personal del colaborador, planificar la implementación del manual para los freelance y realizar un levantamiento de procesos para la recuperación de cartera, con lo cual se debe realizar una planificación estratégica que permita el cumplimiento de cada una de estas actividades y así al realizarse cada una de ellas dará paso a la ejecución del primer objetivo del proyecto.

El tercer objetivo es dar capacitación sobre la importancia de tener un manual de procesos, para lo cual se harán las siguientes actividades: planificar charla de capacitación, realizar charla de capacitación con todos los recursos necesarios para poder cubrir los objetivos de la charla y evaluar a los asistentes sobre la capacitación, con el fin de medir cuanto se ha logrado cumplir, al realizar cada uno de estas actividades consecuentemente darán lugar a la implementación del proceso como tal y los colaboradores podrán entender la importancia de seguir un proceso con etapas determinadas para el mejoramiento de su desempeño en cada una de sus áreas,

---

aunque nos centraremos netamente en la recuperación de cartera por parte de los freelance

Cumpliendo estos objetivos se podrá llevar acabo nuestro objetivo general que es mejorar la productividad de los freelance y así poder llegar a nuestra finalidad que es mejorar la rentabilidad organizacional y del personal.

#### **4.04 Matriz de Marco Lógico**

El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, y evaluación de proyecto. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre pates interesadas.

(Ortegón, 2005, pág. 13)

En el marco lógico se da a conocer todo el desarrollo del proyecto con la finalidad de cumplir el objetivo principal de la empresa de una manera más óptima, con resultados positivos que permitirán el desarrollo y cumplimiento de lo planificado en el proyecto.

Esta Matriz permite determinar la finalidad, propósito, componentes y actividades que se desarrollaran dentro del proyecto y como estos deben ser medidos a través de indicadores y cuáles serían los medios de verificación que se emplearán para que se lleve a cabo el proyecto además incluye dentro de este un supuesto donde se coloca aspectos sean positivos o negativos que se debe tomar en cuenta para que se realice la actividad planteada, dentro de este también se tiene que realizar

---

un estimado de presupuestos para el desarrollo y realización de las actividades planteadas para el cumplimiento de los objetivos específicos que en este caso se los conoce como componentes.

La finalidad, propósito, componentes y actividades nacen tanto del árbol de objetivos como del diagrama de estrategias, para lo cual se debe considerar tener una plena coherencia con los mismos para que se desarrolle el proyecto y se pueda cumplir con el objetivo general que es nuestro propósito de estudio además si se realizan bien las actividades se puede tener una finalidad que puede ser plasmada a corto plazo y esta debe ser medible y para ello esta matriz es muy importante y nos permitirá dar seguimiento de las actividades.

#### **4.04.01 Análisis de la Matriz de Marco Lógico**

Nuestra finalidad es mejorar la rentabilidad de la organización y del personal para lo que se utilizará como indicador el incremento de los valores de comisiones tanto como empresa y para los ejecutivos a partir del 2019, el medio de verificación será dar seguimiento de los índices de recuperación mensual a partir de la implementación del proceso de cobranza ya que con este se espera una optimización de recursos y tiempo para incrementar así la capacidad de recuperar la cartera vencida y tendremos como supuesto que al aplicar el proceso hará que la recuperación sea mejor y así mismo la rentabilidad.

Tenemos como propósito mejorar la productividad de los freelance, y el indicador que se utilizará será el incremento en los índices de recuperación, como

---

medio de verificación tendremos el ingreso de los pagos diarios por ejecutivo y como supuesto tendremos que la empresa tendrá mayor ingreso económico.

Además contamos con 3 componentes que son el primero que es implementar procesos a través de un manual para esto tendremos como indicador el registro de llamadas diarias, su medio de verificación será la auditoría de llamadas y como supuesto tendremos que la empresa debe contar con una persona para realizar las auditorías, el segundo componente es dar capacitación sobre la importancia de tener un manual de procesos, cuyo indicador a utilizar será la realización de una evaluación sobre la comprensión del tema, el medio de verificación a utilizarse será la aplicación del manual a través del manejo de script, el supuesto será que la empresa debe contar con una persona para realizar las auditorías y el tercer componente es diseñar un proceso de cobranza efectivo, el indicador a utilizar será el incremento en los índices de recuperación teniendo así como medio de verificación el ingreso de pagos diarios por ejecutivo y su supuesto será que la empresa tendrá mayor ingreso económico.

Para el desarrollo de estos componentes tenemos las siguientes actividades:

- Consultar sobre procesos y como generar un estándar para validar información con un costo de \$12,88 tomando en cuenta que \$1,61 es el valor hora considerando que el Salario básico unificado es \$386, se estima un tiempo total de la planificación de 8 horas.
- Realizar diagrama de PERT para dar un diagnóstico y generar la ruta crítica que será base para el diseño del proceso, se estima un costo total de \$193,20 considerando \$1,61 el valor hora con un tiempo de 120 horas.

- 
- Utilizar diagrama de flujo para hacer el diseño del proceso basado en la ruta crítica obtenida, con un costo de \$12,88 considerando \$1,61 valor hora por un tiempo de 8 horas.
  - Mantener horarios flexibles que facilite el desarrollo personal del colaborador con un costo estimado de \$100 que corresponde al valor mínimo de comisión al mes de un freelance.
  - Planificar la implementación del manual para los freelance con un costo de \$8,05 considerando que el valor hora es de \$1,61 por el tiempo de duración de la planificación de 5 horas.
  - Realizar un levantamiento de procesos para la recuperación de cartera con un costo aproximado de \$193,20 considerando que \$1,61 es el valor hora con un tiempo de 120 horas.
  - Planificar charla de capacitación con un costo de \$8,05 tomando en cuenta que \$1,61 es el valor hora cuyo tiempo será de 5 horas destinados a la planificación.
  - Realizar charla de capacitación con todos los recursos necesarios para poder cubrir los objetivos de la charla por un costo estimado de \$375 considerando que asistirán 25 ejecutivos freelance a la capacitación, los recursos que se necesitaran tanto humanos como materiales serán: Conferencista por un valor de \$150, el uso de salón para capacitación que tiene la empresa se estima por \$50 considerados por el uso de servicios básicos e instalaciones como tal, el material para colaboradores será el manual impreso con un costo unitario de \$2,50 siendo un total para los 25 asistentes de \$62,50, se dará

---

refrigerio de \$1,50 por ejecutivo y por los 25 asistentes un total de \$37,50, almuerzo para cada ejecutivo de \$3 y para los 25 asistentes será de \$75.

- Evaluar a los asistentes sobre la capacitación, con el fin de medir cuanto se ha logrado cumplir con un costo de \$46 teniendo como recursos: el material de evaluación por ejecutivo de \$1,50 con un total de \$37,50, colaborador del área administrativa encargado del análisis por un costo de \$8,05 considerando que \$1,61 es el valor hora y el tiempo análisis será de 5 horas

Estos valores dan como resultado \$949,26 que serán verificados a través de facturas, roles de pago, planillas de servicios básicos.

Nuestro supuesto es que la empresa debe tener los recursos económicos necesarios para poder realizar las actividades y así nuestro proyecto pueda ser desarrollado.

VER ANEXO 7

## **CAPITULO V**

### **5 Propuesta**

#### **5.01 Antecedentes**

##### **5.01.01 Contexto**

Es importante que cada empresa deba definir su entorno de necesidad y requerimientos que harán de ella una organización que pueda satisfacer las necesidades del consumidor y estén a la altura del mercado que cada vez avanza y evoluciona, el área de cobranza cada día es más exigente ya que la capacidad de crédito de cada compañía permite que se agregue un área específica para recaudar estos valores generados hacia los clientes, es por ese motivo que algunas empresas optan por contratar este servicio de recaudación, dando lugar a que dichas organizaciones incorporen estrategias de mejora para que su desempeño sea más eficiente y sus recursos optimizados, para que su cliente este satisfecho con su servicio al ver sus altos niveles de recuperación.

Según la opinión de (Rial, 2004): “La cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar”; es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de

---

---

negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos”.

Esto nos quiere decir que la cobranza es una estrategia que se puede utilizar para tener una mayor rentabilidad ya que al conseguir más clientes a través de créditos y al conseguirlos el proceso de cobranza es fundamental para recuperar esos valores y canalizar en el cliente la oportunidad de adquirir algo más de la organización dando facilidades de pago y financiamientos.

### **5.01.02 Macro**

Las estrategias de grandes compañías que fijan sus objetivos en el consumidor, generando necesidades en ellos y poder crear créditos y vender, dando paso así a entidades de cobro que van desde notificaciones por mail, hasta una notificación personal, dando así paso a una estrategia de rentabilidad jugando con el interés del mejor postor.

Según Bermúdez (2016) en su proyecto de titulación al generar una estrategia de recuperación de cartera vencida en la empresa IMTELSA ubicada en Guayaquil, presenta en su cartera de clientes por cobrar, el 85,57% de la misma se encuentra vencida, mientras que el 14,42% de la cartera se encuentra por vencer. Siendo un valor alto el cual si no es recuperado por gestores internos da como recomendación optar por un gestor externo. Esto nos quiere decir que al tener más 50% de clientes por cobrar es mejor optar por un gestor externo que se encargue de los casos que ya van a subir de vencimiento.

Para ello se necesita de manuales que puedan aportar al desarrollo organizacional y fundamentan sus procesos y funciones con datos que establezcan

---

mejora continua, ya que más del 80% de organizaciones cuentan con manuales sea de funciones o procesos dentro de ellas

Es por ese motivo que es más fácil el control y auditoria de operadores en el área de CallCenter, ya que permiten tener parámetros de corrección y verificación de resultados a pesar de que en el área de cobranza es más estricto en cuestión de exigencia y presión al cliente se debe tener especificado los scripts y las personas indicadas para poder atender requerimientos especiales que un operador no lo puede hacer.

Como es el caso de la competencia Gestiona S.A. esta consta con todos los manuales y procesos diferenciados por cada cliente que ellos tienen y manejan un gran cartera y es por la calidad de su servicio que cada vez es más amplio su panel de clientes, siendo de esta manera una competencia muy fuerte en el área de cobranza para TopNotch Business

### **5.01.03 Meso**

Un manual de procesos permite que el desempeño de una organización sea más eficiente como es el caso de una entidad mexicana encargada del servicio de correos en su área de cobranza deciden generar un manual y con esta herramienta al implementarla su índice de morosidad fue disminuyendo y así generaron una mayor recuperación de los créditos brindados por ende esta implementación fue favorable para sus procesos.

Por este motivo las organizaciones optan por tener manuales a fin de eliminar tiempos muertos y mejorar su productividad, en la empresa QRS competidor directo de TopNotch Business tiene procesos de cobranza agresiva, es decir acosar al cliente

---

---

hasta lograr que paguen, para ello se necesita definir bien los parámetros que se debe seguir y por eso tienen un manual que debe describir e incluso capacitan a sus operadores para mejorar su servicio.

#### **5.01.04 Micro**

El cliente directo de TNB es Movistar quienes tienen su proceso de cobranza interna, que recuperan la cartera vencida hasta de 30 a 60 días para ellos tiene procesos que determinan la cobranza efectiva a pesar de que no es muy positiva su acción han tomado la medida de contratar empresas externas para realizar este proceso cuando las cuentas suben de vencimiento e incluso a pesar de este proceso adicional al no recuperarse las cuentas salen a la venta, siendo esto una pérdida económica para la organización.

En TNB se tiene procesos empíricos que han permitido el desarrollo y crecimiento de la misma a pesar de algunas pérdidas económicas por no optimizar de mejor manera los recursos se han visto en la necesidad de levantar un proceso donde se optimice el tiempo y recursos haciendo de ella una empresa de calidad en sus procesos y brindando un servicio eficiente.

Contar con freelance dentro de la organización es una ventaja para la organización ya que es un tipo outsourcing ya que se contrata a personas que se dediquen al proceso de cobranza, para ser más específicos sería del tipo off site es decir su trabajo es fuera de la empresa, lo que da mayor ahorro de recursos, por ese motivo es una gran ventaja contar con ejecutivos en esta modalidad, aunque si no se tiene manejo del proceso de cobranza con lineamientos esto sería una gran desventaja pero

---

al tener esto definido es una manera óptima de realizar este proceso y una gran oportunidad de mejora de la organización.

## **5.02 Justificación**

Con este proyecto se desea generar una propuesta de mejora, a través del diseño y estandarización del proceso de cobranza, que facilitará el desempeño de los colaboradores de la empresa TNB, en especial de Freelance, que son los encargados de recuperar la cartera vencida de su proveedor actual (OTECCEL S.A.) .

En la actualidad no se cuenta con esta herramienta motivo por el cual se iniciará su elaboración a mediados de este año 2018 y se espera concluir a finales del mismo, dando como resultado, procesos amigables que permitirán el desarrollo óptimo de las funciones y procesos que se llevan a cabo la cobranza y se espera mejorar de esta manera el índice de recuperación que tiene esta empresa, aumentando así su eficiencia al optimizar sus recursos eliminando tiempos muertos.

Dentro del Plan Nacional Toda una Vida, en el Eje 1, Objetivo1, Política 1.7 dice: “Garantizar el acceso al trabajo digno y la seguridad social de todas las personas” (SENPLADES, 2017).

Con esta política establecida en este primer eje del Plan Nacional nos permite establecer que el Estado estará pendiente del cumplimiento de la misma para el desarrollo del trabajo en cualquier ámbito sea público o privado, dando de esta manera también parámetros a los empresarios.

Con esta propuesta se desea mejorar la productividad de la empresa a través del desarrollo de un manual de procesos se tendría uniformidad y una manera mejor

---

de utilizar los recursos que tiene la empresa tanto tecnológicos como económicos dando así una productividad óptima aunque se debe considerar que la mejora continua es la mejor opción para el desarrollo y crecimiento de la empresa ha siendo de ella una organización con mira a un mejor futuro con mayor rentabilidad.

Con el nuevo Plan Nacional Toda una Vida (2017) en el Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad, Objetivo 5 dice que: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (p. 80).

Esto nos quiere decir que se contará con la ayuda del Estado a emprender nuevos negocios y empresas de tal manera que se aportará a la economía nacional, motivo por el cual al mejorar un proceso fundamental para la empresa hará que su productividad sea mayor dando así mejores resultados en su servicio brindado.

En la organización hay una modalidad de ejecutivos de cobranza que son los junior encargados de recuperar cuentas bajas, ejecutivos senior encargados de cuentas altas y cuentas empresariales, estos dos tipos de ejecutivos trabajan dentro de la organización tanto en la matriz y sus sucursales, también se cuenta con la modalidad freelance la cual es una ventaja ya que se ahorra recursos.

Aunque no se tiene un proceso definido esto da libertad de acción para que realicen la recuperación de cartera, a pesar de las constantes auditorías existe una falta de uniformidad en el método de cobranza, motivo por el cual al implementar un manual de procesos de cobranza sería de gran ayuda al momento de realizar auditorías ya que se tendría un patrón que seguir y cumplir según sea el caso, sin contar que se ahorrarían recursos tanto económicos como en tiempo.

---

---

Un manual permitirá establecer procesos definidos a seguir para cumplir con el trabajo que deben realizar los ejecutivos para llegar a la meta que impone la organización y de esta manera mejorar la productividad de la misma obteniendo así mayor competencia en el mercado y una mejor imagen ante los clientes de su excelente servicio y orden en sus procesos.

Tener un personal capacitado es el mejor recurso de una empresa ya que un personal capacitado tiene mayor productividad contando también con la motivación que generará empoderamiento y gran incentivo para trabajar rindiendo mejor cada vez, por esa razón al realizar la capacitación se espera una respuesta positiva en los ejecutivos y así obtener mejoramiento en los procesos.

### **5.03 Objetivo General**

Mejorar la productividad de Freelance de la empresa TopNotch Business

#### **Objetivos Específicos**

- Diseñar un proceso de cobranza efectiva
- Implementar procesos a través de un manual.
- Dar capacitación sobre la importancia de tener un manual de procesos

### **5.04 Orientación para el estudio**

#### **5.04.01 Proceso**

Según la Norma ISO 9001 (2015) define a un proceso como todo conjunto de actividades tareas que tienen relación entre sí con la finalidad de llegar a un fin en común, estas actividades deben estar definidas tanto en tiempo como en recursos para poder obtener un resultado sea este servicio o producto.

---

Esto nos quiere decir que un proceso es un conjunto de actividades que están relacionadas entre sí para transformar elementos para obtener un recurso, según la Norma ISO 9001-2015.

#### **5.04.02 Diseño de procesos**

Bravo Juan (2008) expresa en su libro Gestión de Procesos que el diseño de un proceso es la acción de transformar tanto la visión, objetivos y recursos para obtener lo que la organización necesita, este debe iniciar con un análisis del proceso como tal en que se desea trabajar, para poder realizar mejoras, modelos o estándares dentro del mismo que serán de ayuda a la organización o industria que requiera de un diseño.

Con esto, se explica que para diseñar un proceso se necesita tener establecida visión y objetivos y con qué recursos estos pueden ser cumplidos, para que de esta manera se pueda generar prácticas de mejora.

#### **5.04.03 Estandarizar procesos**

Según las Normas ISO 9001 (20015) en su sistema de gestión de Calidad dice que estandarizar procesos es constituir un rango operacional basado en un estándar que debe estar dentro de parámetros establecidos que son netamente los requerimientos del cliente al que se brindara el servicio o producto.

Dentro de esta Normas ISO 9001 propone pasos a seguir para realizar una estandarización de proceso:

- Puntualizar cual es el proceso actual que se está realizando en la organización.

- 
- Analizar el proceso actual para poder comparar con un estándar o una norma establecida que se desea implementar.
  - Reconocer cuales son las diferencias entre el estándar y el proceso y generar ajuste en los métodos empleados e incluir registros de control.
  - Realizar pruebas del nuevo proceso.
  - Documentar el nuevo proceso implementado.
  - Sociabilizar el nuevo proceso dentro de la organización.
  - Implementar el proceso.

Basándonos en estos pasos se realizará la estandarización del proceso de cobranza dentro de la empresa ya que al establecer nuestro diseño se realizaran pruebas con los 35 ejecutivos freelance por una semana, teniendo en cuenta que por día cada ejecutivo debe cumplir con 170 llamadas diarias dando un total a la semana de 2500 llamadas aproximadamente lo cual nos permitirá establecer un estándar utilizando de un flujograma de proceso, que será documentado por medio de un manual y sociabilizado en una charla sea a todo el personal o por grupos de trabajo ya que no se puede parar por un día la gestión de cartera y después de esto se implementará el proceso.

#### **5.04.04 Cartera Vencida**

Salazar (2008) en su trabajo sobre el análisis de las problemáticas financieras define a cartera vencida como el valor total de un crédito asignado a un cliente quien se convierte en deudor moroso cuando superar el límite de plazo para cancelar el crédito asignado, diciendo así que es un valor cuyo monto total puede ser de riesgo para dejarlo en mora.

---

#### **5.04.05 Mora**

El incumplimiento en el plazo acordado para el pago de una obligación es la definición de mora que establece Banuelos Salvador (2009) en su libro cobranza efectiva además indica que es una obligación que debe ser pagada pero al cumplirse el tiempo de no pago se convierte en un alto de riesgo por recuperar.

#### **5.04.06 Cobranza**

Pacheco Jhonny (2011) en su libro Gestión de Cobranza con Excel nos dice que la cobranza es un proceso por el cual se realiza el cobro de una compra que fue realizado a crédito sea este de un servicio o bien, por ende es un proceso sumamente importante para la organización ya que ellos depende que esos valores sean recuperados y formen parte de los ingresos de la empresa.

La cobranza es un proceso por el cual se recupera un activo que corresponde a la empresa el cual fue entregado al cliente con el fin de dar un plazo para recuperar estos valores ya que el cliente tiene la obligación de hacer el pago del monto pactado.

#### **5.04.07 Cobranza Efectiva**

Pacheco J. (2011) señala que cobranza efectiva es un proceso por el cual se recupera los valores vencidos de manera que se optimiza tiempo recursos y es exitoso el pago. Además se conoce como cobranza efectiva al proceso por el cual la recaudación de cartera se realiza de manera idónea dando como resultado la recuperación exitosa de la cartera gestionada, según el capacitador español experto en Gestión Efectiva de Cobranza Alejandro Fernández Mendicota.

---

Fernández Alejandro en una de sus charlas indica que existen aspectos importantes en la cobranza que deben ser considerados para una buena campaña de cobranza:

- Actitud por parte del ejecutivo de cobranza.
- Tener una buena organización interna.
- Reconocer que tipo de cliente estamos tratando.
- Utilizar técnicas de persuasión.
- Dar seguimiento tanto al cliente en mora como a toda la cartera que se maneje.

Con este contexto, la cobranza efectiva es un proceso por el cual el ejecutivo de cobranza debe cumplir con ciertos parámetros para que este pueda generar la recuperación de la mayoría de cuentas que se encuentran en perdida para la empresa.

#### **5.04.08 Ejecutivo de cobranza**

Morales Arturo (2014) en su libro Crédito y Cobranza establecen que un ejecutivo de cobranza es aquel talento humano que se encarga de recuperar el crédito o capital ocioso producto de una venta para poder trabajar con ellos y ser más eficientes es rotarlos con los clientes generando así una confusión interna en el cliente a tal punto que se genera un mensaje en el cliente de que se encuentra en otra instancia y ya debe cancelar la deuda.

Es decir un ejecutivo de cobranza es el encargado de recuperar los valores provenientes de ventas, los cuales deben rotar para que el cliente sienta la presión del proceso y este valor pueda ser recuperado de mejor manera.

---

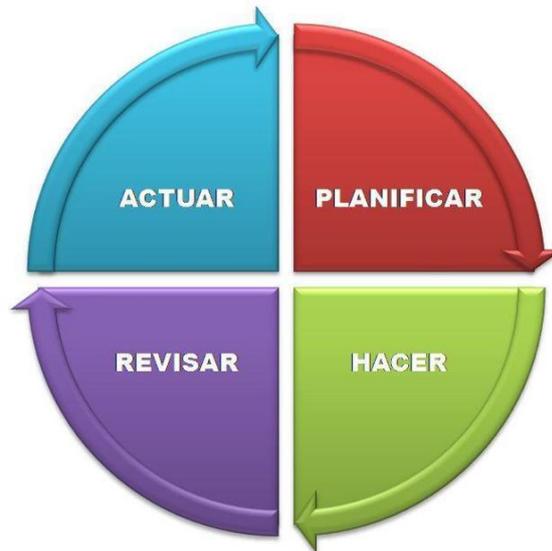
### **5.04.09 Freelance**

Freelance es una denominación inglesa que permite definir a un trabajador que realiza actividades por su propia cuenta, esto quiere decir es su propio jefe ya que el mismo organiza su tiempo de trabajo sus actividades pero este brinda servicios a una empresa o institución determinada sin que exista una relación de dependencia o laboral estricta, es lo se define en el Manual del buen Freelance. Dicho de otra manera, Freelance es un trabajador que no se encuentra en relación de dependencia de un empleador, ni de un tiempo previsto para realizar sus actividades ya que este cuenta con la libertad de administrar tu tiempo y actividades para cumplir con su objetivo correspondiente.

#### **5.04.10 ¿Cómo levantar un proceso?**

Ingenio Empresa (2018) plantea en su artículo que para levantar un proceso se recomienda utilizar el Ciclo de Deming que también es conocido como PHVA que significa planificar, hacer, revisar y actuar esta es una secuencia lógica que facilitará el levamiento del proceso sea en cualquier área que se necesite.

En nuestro caso utilizaremos esta propuesta para levantar el proceso de cobranza siguiendo la secuencia del ciclo en el orden lógico que nos sugiere el siguiente gráfico:



**Figura 2** Ciclo de Deming

Fuente: Métodos Fundamentales de Proceso

Elaborado por: Métodos Fundamentales de Proceso

## 1. Planear

**Tabla 2**  
**Planificación**

Objetivo Específico	Actividades	Metas	Recursos	Responsable
Diseñar un proceso de cobranza efectiva	Consultar sobre procesos y como generar un estándar para validar información.	Conseguir los pasos para una estandarización de un proceso y seleccionar el método más óptimo.	Internet Computador Libros	Vanessa Ramírez
	Realizar diagrama de PERT para dar un diagnóstico y generar la ruta crítica que será base para el diseño del proceso.	Obtener la ruta crítica y a partir de eso generar el proceso de cobranza idóneo.	Internet Computador Sistema de Llamadas	Vanessa Ramírez
	Utilizar diagrama de flujo para hacer el diseño del proceso basado en la ruta crítica obtenida.	Obtener el proceso basado en la ruta crítica.	Internet Computador	Vanessa Ramírez

Implementar procesos a través de un manual.	Consultar cuales son las partes de un manual.	Conseguir las partes que tiene un manual de procesos.	Internet Computador Libros	Vanessa Ramírez
	Realizar el manual con los parámetros consultados.	Elaborar el manual de procesos utilizando el diagrama de flujo obtenido.	Internet Computador	Vanessa Ramírez
	Revisar el manual terminado para que sea aprobado.	Aprobación del manual para su utilización.	Internet Computador Gerente TNB Jefe Operativo TNB	Vanessa Ramírez
Dar capacitación sobre la importancia de tener un manual de procesos	Planificar charla de capacitación. Duración: 2 horas. Tema central: Manual de procesos Contenido: - Dinámica de integración (5min) - ¿Qué es un manual? (10 min.) - ¿Para qué sirve un manual? (10 min.) - Importancia de implementar el manual de procesos dentro de la empresa. (10min.) - Lunch (15 min.) - Presentación del manual de procesos a implementar (20 min.) - Preguntas de los participantes (15 min.) - Evaluación de la charla (10 min.) - Despedida. (5 min.)	Establecer fecha, lugar y duración de la charla unto con el material de la charla.	Internet Computador Gerente TNB Jefe Operativo TNB Lunch	Vanessa Ramírez

Realizar charla de capacitación.	Contar con la participación de todos los ejecutivos.	Instalaciones TNB Internet Computador Material de trabajo para cada ejecutivo Ejecutivos	Vanessa Ramírez
Evaluar a los asistentes sobre la capacitación, con el fin de medir cuanto se ha logrado cumplir. Preguntas: ¿Qué un manual de procesos? ¿Qué importancia tiene el manual de procesos? Recomendaciones Sugerencias	Obtener resultados positivos de la charla.	Instalaciones TNB Internet Computador Material de trabajo para cada ejecutivo Ejecutivos	Vanessa Ramírez

**Fuente: Investigación Propia**  
**Elaborado por: Vanessa Ramírez**

## 2. Hacer

**Tabla 3**  
**Actividades**

Objetivo Específico	Actividades	Documentación / Soluciones	Responsable
Diseñar un proceso de cobranza efectiva	Consultar sobre procesos y como generar un estándar para validar información.	Marco Teórico del proyecto	Vanessa Ramírez
	Realizar diagrama de PERT para dar un diagnóstico y generar la ruta crítica que será base para el diseño del proceso.	Diagrama de PERT de cada llamada realizada por ejecutivo (24 horas). Realizar un diagrama general y realizar un informe del proceso actual de cobranza.	Vanessa Ramírez
	Utilizar diagrama de flujo para hacer el diseño del proceso basado en la ruta crítica obtenida.	Elaborar diagrama de flujo del proceso resultante de la ruta crítica.	Vanessa Ramírez

Implementar procesos a través de un manual.	Consultar cuales son las partes de un manual.	Marco Teórico del proyecto.	Vanessa Ramírez
	Realizar el manual con los parámetros consultados.	Manual de Proceso de Cobranza.	Vanessa Ramírez
	Revisar el manual terminado para que sea aprobado.	Firma de Autorización en el manual de procesos.	Vanessa Ramírez
Dar capacitación sobre la importancia de tener un manual de procesos	Tema central: Manual de procesos Contenido: - Dinámica de integración (5min) - ¿Qué es un manual? (10 min.) - ¿Para qué sirve un manual? (10 min.) - Importancia de implementar el manual de procesos dentro de la empresa. (10min.) - Lunch (15 min.) - Presentación del manual de procesos a implementar (20 min.) - Preguntas de los participantes (15 min.) - Evaluación de la charla (10 min.) Despedida. (5 min.)	Cronograma de actividades de la charla Evaluaciones e informe final de la charla.	Vanessa Ramírez

**Fuente: Investigación Propia**

**Elaborado por: Vanessa Ramírez**

### **Vigilar**

- Se recomienda realizar una charla de capacitación de tal manera que sea aceptable para los asistentes a la charla y así poder cumplir con el fin de mejorar el proceso al implementar el manual de procesos.
- Es necesario realizar auditorías a las llamadas para verificar la utilidad del manual a implementar.

- 
- Podría ser de gran ayuda a la organización el comparar los índices de recuperación de períodos anteriores para comprobar si es útil el manual a establecer.
  - Dar retroalimentación a cada ejecutivo de su desempeño cada mes es necesario para saber si se cumple con las expectativas que se esperan.

### **Actuar**

- Se recomienda realizar los ajustes necesarios en el proceso según sea el caso de mejora en el proceso y así incrementar los índices de recuperación aumentando la productividad de los ejecutivos.
- Sería de gran ayuda documentar si se realiza cambios o mejoras en el proceso para tener un seguimiento de los procesos y actividades realizadas dentro de la organización si a este proceso se refiere el cambio en la actividad de cobranza realizada por los ejecutivos.
- Es necesario dar una retroalimentación de cada cambio que se realice tanto en procesos como en el manual.

Para que exista mejora continua se debe considerar evaluar cada paso del ciclo de Deming para que el desarrollo de la organización sea óptimo y cada día mejor de tal manera que sea un gran aporte el proceso levantado dentro de la empresa.

#### **5.04.11 ¿Qué es un manual?**

Un manual según el diccionario de la RAE dice que un manual es todo conjunto o agrupación de instrucciones prácticas que nos facilitan la realización de

---

una actividad con el fin de cumplir un objetivo o meta. Es decir son instrucciones que nos permiten dirigir nuestras actividades para el cumplimiento de una meta.

#### **5.04.12 Tipos de manuales**

Vivanco María (2017) en su trabajo realizado sobre manuales de la organización para control de la administración nos recomienda varios tipos de manuales como son:

- **Organización:** este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
- **Departamental:** dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple.
- **Política:** sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.
- **Procedimientos:** este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.
- **Técnicas:** estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.
- **Bienvenida:** su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales

---

un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

- **Puesto:** determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
  - **Múltiple:** estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
  - **Finanzas:** tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.
  - **Sistema:** debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.
  - **Calidad:** es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización.
- (Tipos de manuales, 2017)

#### **5.04.13 Partes de un manual.**

Para desarrollar un manual de procesos se recomienda esta estructura que forme parte de la elaboración del mismo:

- Tabla de contenido
- Introducción
- Instrucciones para el uso del manual

- Flujo gramas
- Glosario de términos
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexos

#### **5.04.14 Manual de Procesos**

Vivanco María (2017) especifica que un manual de procesos es un conjunto de actividades que permitirán el desarrollo o manejo de una tarea o realización de una actividad, dicho en otras palabras un manual de procesos es un instrumento con el cuál se puede desarrollar las actividades cotidianas de una administración, siendo estos de gran ayuda para llevar a cabo las funciones pertinentes.

#### **5.04.15 Como se elabora un manual de procesos**

Para poder elaborar un manual se debe analizar toda la información que se tiene con respecto al proceso que se desea implementar un manual, para poder desarrollar se debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿Por qué se hace?

---

En resumen, para realizar un manual de procesos se requiere responder preguntas básicas como el por qué, para qué, cómo y en dónde se realizará este proceso y como esta actividad debe desarrollarse, con la finalidad de llevar un control y tener seguridad de que cada actividad está siendo desarrollada según la respectiva función.

#### **5.04.16 Diagrama de PERT**

El camino crítico es la secuencia de actividades de cuya duración depende la de todo el proyecto, por lo que no se puede retrasarse en absoluto, pues cualquier retraso en cualquiera de ellas repercute en el retraso de todo el proyecto. (Cuatrecasas, L. 2012,356)

Esto nos quiere decir que es un diagrama que permite generar una ruta que se denomina camino crítico que es la secuencia de actividades que conforman un proyecto y que dan paso a que se desarrolle óptimamente pero si dentro de ellas existe retrasos o tiempos que no sean oportunos harán que todo el proyecto como tal se retrase y no tenga la mayor eficiencia y optimización de tiempo que se requiere.

El autor Poggioli en su libro Aplicación práctica del método de PERT nos presenta conceptos básicos de las estructuras que conforman el diagrama.

La red PERT (a veces denominada gráfico PERT) consta de los siguientes elementos:

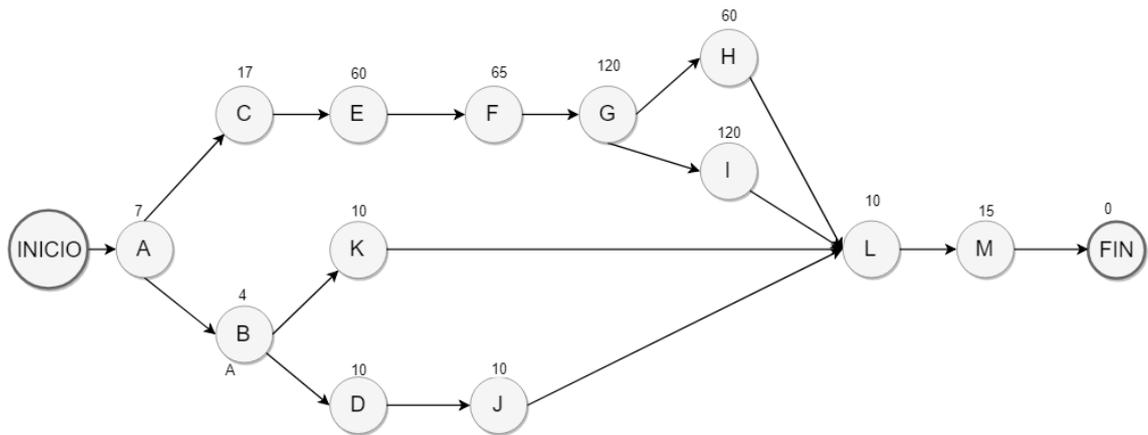
- Tareas (a veces denominadas actividades o etapas), representadas por una flecha. Se le asigna a cada una de las tareas un código y una duración. Sin embargo, la longitud de la flecha es independiente de la duración de la tarea.

- 
- Etapas, es decir, el inicio y el final de la tarea. Cada tarea tiene una etapa de inicio y una de finalización. Con excepción de las etapas iniciales y finales, cada etapa final es el inicio de la siguiente tarea. Las etapas generalmente están numeradas y representadas por un círculo, pero en otros casos pueden estar representados por otras formas (cuadrados, rectángulos, óvalos, etc.).
  - Tareas ficticias, representadas por una flecha punteada que indica las limitaciones de las cadenas de tareas entre ciertas etapas.

**Tabla 4**  
**Datos Diagrama de Pert**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ASIGNACIÓN</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	<b>DURACIÓN (SEG.)</b>
<b>SALUDO</b>	A	-	7
<b>PREGUNTAR POR EL CLIENTE</b>	B	A	4
<b>PRESENTACIÓN DEL EJECUTIVO</b>	C	A	17
<b>DEJAR EL MENSAJE A TERCEROS</b>	D	B	10
<b>EXPLICACIÓN DE DEUDA</b>	E	C	60
<b>ESCUCHAR AL CLIENTE</b>	F	E	65
<b>LLEGAR A UN ACUERDO DE PAGO</b>	G	F	120
<b>CONCRETAR PAGO</b>	H	G	60
<b>ESCUCHAR AL CLIENTE</b>	I	G	120
<b>PREGUNTAR NOMBRE DE QUIEN RECIBE EL MENSAJE</b>	J	D	10
<b>SI NO CORRESPONDE AL CLIENTE NI LO CONOCE, BORRAR NUMERO DE BASE</b>	K	B	10
<b>DESPEDIDA</b>	L	H,I,J,K	10
<b>ESCRIBIR GESTIÓN</b>	M	L	15

**Fuente: Investigación Propia**  
**Elaborado por: Vanessa Ramírez**



**Figura 3 Diagrama de Pert**  
Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Vanessa Ramírez

Para poder determinar cuáles son las actividades que se realizan al momento de realizar el cobro de cartera se va a utilizar el registro de llamadas diarias que son alrededor de 2500 que serán nuestra población y para sacar una muestra se utilizará la siguiente formula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

n = Muestra.

N = Población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población.

Z = Niveles de confianza.

e = Límite aceptable de error.

$$n = \frac{(2500)(0,5)^2(0,5)^2}{(2500 - 1)(0,01)^2 + (0,5)^2(0,5)^2}$$

$$n = 625 \text{ llamadas al aire}$$

Utilizando dicha fórmula nos da una muestra de 625 llamadas las cuales se harán auditarán 18 llamadas por los 35 ejecutivos dando como resultado 630 llamadas, para poder realizar nuestro Diagrama Pert que permitirá dar un diagnóstico del proceso actual.

Al realizar el diagrama de Pert se pudo obtener que existir varias actividades en común que se resumieran según el caso, pero se puede detectar claramente los siguientes puntos:

- Que al escuchar las llamadas no existe un script definido ya que algunos ejecutivos no se presentan como ejecutivos de TNB sino como operadores propios del cliente al que se realiza la recuperación de cartera e incluso como otro departamento como Jurídico o Legal de Cobranza siendo estos incorrectos.
- Se pierde mucho el tiempo al explicar la deuda ya que no concretan el porqué del valor, siendo un error tal vez de inducción.
- Algunos ejecutivos no piden el nombre de quien recibe el mensaje cuando no se ubica al cliente.

- 
- Algunos ejecutivos no confirman dirección ni números del cliente para poder ubicarlo, solo pocos son los que hacen este proceso.
  - Existe variación en los lugares o información que se debe dar al cliente con respecto a la deuda como por ejemplo cuanto tiempo de vencimiento, hasta cuando es su fecha de corte y poder pagar.
  - En algunos casos no existe presión al momento de llegar a un acuerdo es decir no se negocia sino se acepta lo que diga el cliente y no se presiona a que cancele la totalidad o realice un abono.

En conclusión existe variación entre la gestión que hace cada ejecutivo, no existe un script que deben seguir motivo por el cual hace que existe diferencia de criterios al presentarse, dando como pauta para dar el siguiente diagnóstico:

Es imprescindible contar con un proceso general que debe estar plasmado en un manual de procesos y se recomienda generar un script para saludo y presentación del ejecutivo.

Se recomienda que el Script a manejar pudiera basarse en este modelo:

Muy Buenos días/Buenas tardes, por favor con el SENOR/A (CLIENTE),  
Le Saluda (Nombre del ejecutivo, EJECUTIVO DE TOPNOTCH BUSINESS  
Cobranza externa de Telefónica-Movistar, le comunicamos que esta llamada está  
siendo grabada por su seguridad, el motivo de esta llamada es para comunicarle el  
valor pendiente que registra de (\$.....) con un vencimiento (...), en este contexto le  
solicitamos su pago inmediato. Escuchar al cliente dependiendo del caso del cliente

---

le damos la alternativa firmar un convenio según el ciclo de cierre o una prórroga para pagar hasta el tiempo que sea su ciclo de cierre.

Agradecemos su pago, lo puede realizar en los centros de Telefónica-Movistar con su número de cédula o contrato (...)

De ser terceras personas:

Estimado/a sea muy gentil de hacer llegar el mensaje que registra una deuda con Telefónica-Movistar y debe acercarse hasta el día de mañana a solucionar la deuda sea cancelando la totalidad o realizando un abono, gracias por su ayuda, con quien tengo el gusto de hablar (.....) ha sido muy gentil y disculpe a qué hora podría comunicarme directamente con el sr. (...) .gracias por su ayuda, hasta luego.

Estos script podrían ser de gran ayuda al momento de realizar la gestión considerando que se establecerá un proceso como tal.

---

Como resultado del diagrama de PERT podemos definir que la ruta crítica obtenida es de:

**Ruta Crítica:**

**Tabla 5  
Ruta Crítica**

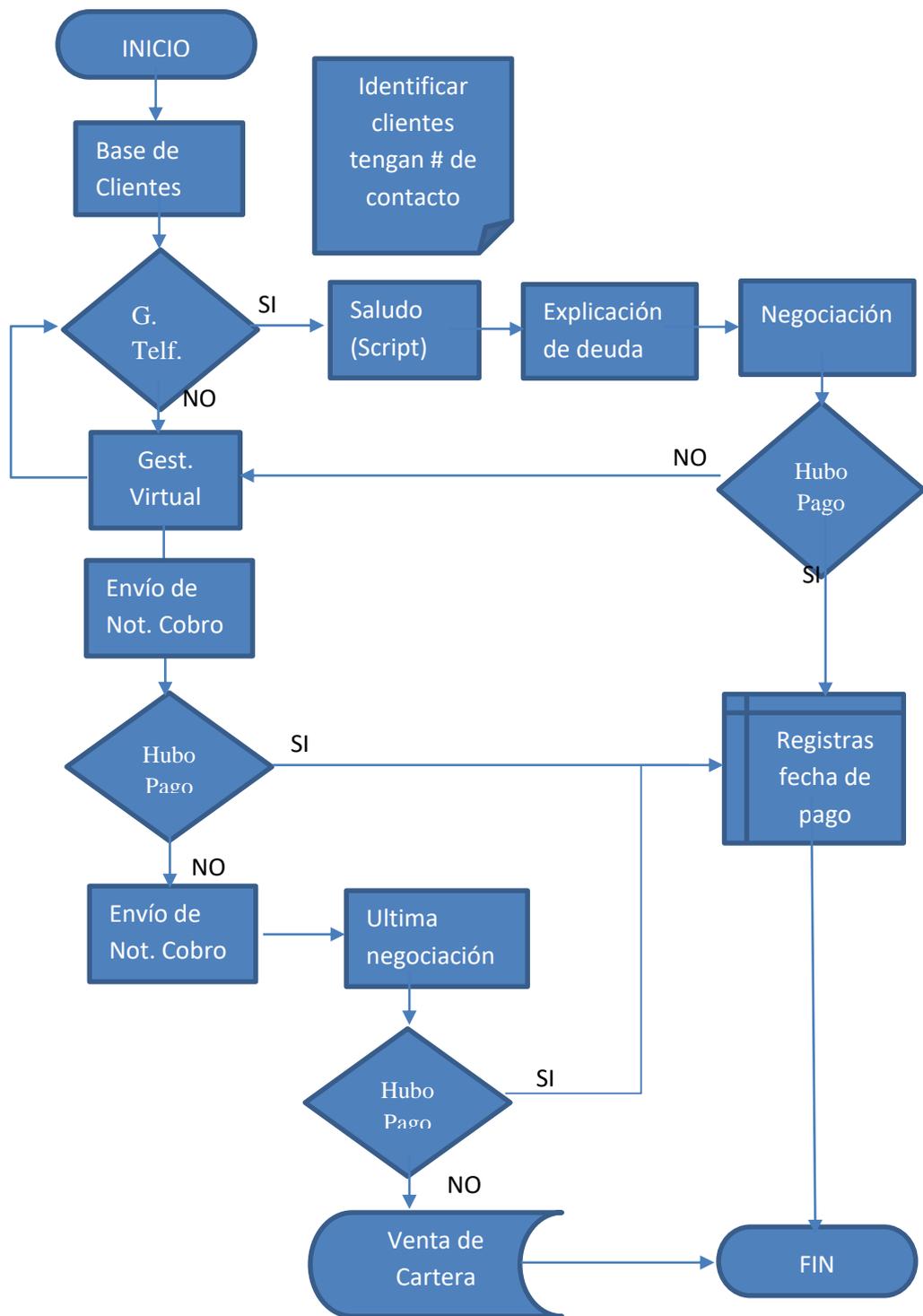
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ASIGNACIÓN</b>
SALUDO	A
PRESENTACIÓN DEL EJECUTIVO	C
EXPLICACIÓN DE DEUDA	E
ESCUCHAR AL CLIENTE	F
LLEGAR A UN ACUERDO DE PAGO	G
ESCUCHAR AL CLIENTE	I
DESPEDIDA	L
ESCRIBIR GESTIÓN	M

**Fuente: Investigación Propia**

**Elaborado por: Vanessa Ramírez**

Con esta información se realizará un estándar es decir un proceso que sea base para realizar una cobranza efectiva y se utilizará como base la ruta crítica obtenida y las otras alternativas restantes, utilizando un diagrama de flujo para poder resumir las actividades a seguir en este proceso de cobranza.

### 5.04.16 Diseño del Proceso de Cobranza



**Figura 4** Diseño del Proceso de Cobranza

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Vanessa Ramírez

#### 5.04.17 Elaboración de Manual de proceso de cobranza



### MANUAL DE PROCESO DE COBRANZA



“La verdadera motivación viene del logro, desarrollo personal, satisfacción en el trabajo y reconocimiento”.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este manual del proceso de cobranza es colaborar con los directivos de la empresa para garantizar el empleo, desarrollo y retención de los colaboradores necesarios, y de acuerdo con los requerimientos mantener unos índices de recuperación óptimos y potencializar los beneficios de la empresa y de su personal.

La información que contiene éste documento es sobre qué, cómo y cuándo administrar y potencializar el Factor Humano de la empresa, encontrando la forma de integrar, mantener, evaluar y administrar en general el recurso humano.

Estos procedimientos definirán aquellos lineamientos que apoyarán el buen clima organizacional de la empresa, mediante métodos para evaluar el desempeño laboral a partir de formaciones y desarrollo, siempre considerando la administración del conocimiento del personal y de la empresa.

En la organización hay una modalidad de ejecutivos de cobranza que son los junior encargados de recuperar cuentas bajas, ejecutivos senior encargados de cuentas altas y cuentas empresariales, estos dos tipos de ejecutivos trabajan dentro de la organización tanto en la matriz y sus sucursales, también se cuenta con la modalidad freelance la cual es una ventaja ya que se ahorra recursos.

Finalmente, se definen la comunicación interna, así como herramientas para la solución de los conflictos entre y con el personal, procurando un clima laboral adecuado para el desarrollo de las personas y de nuestras funciones.

---

## INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL

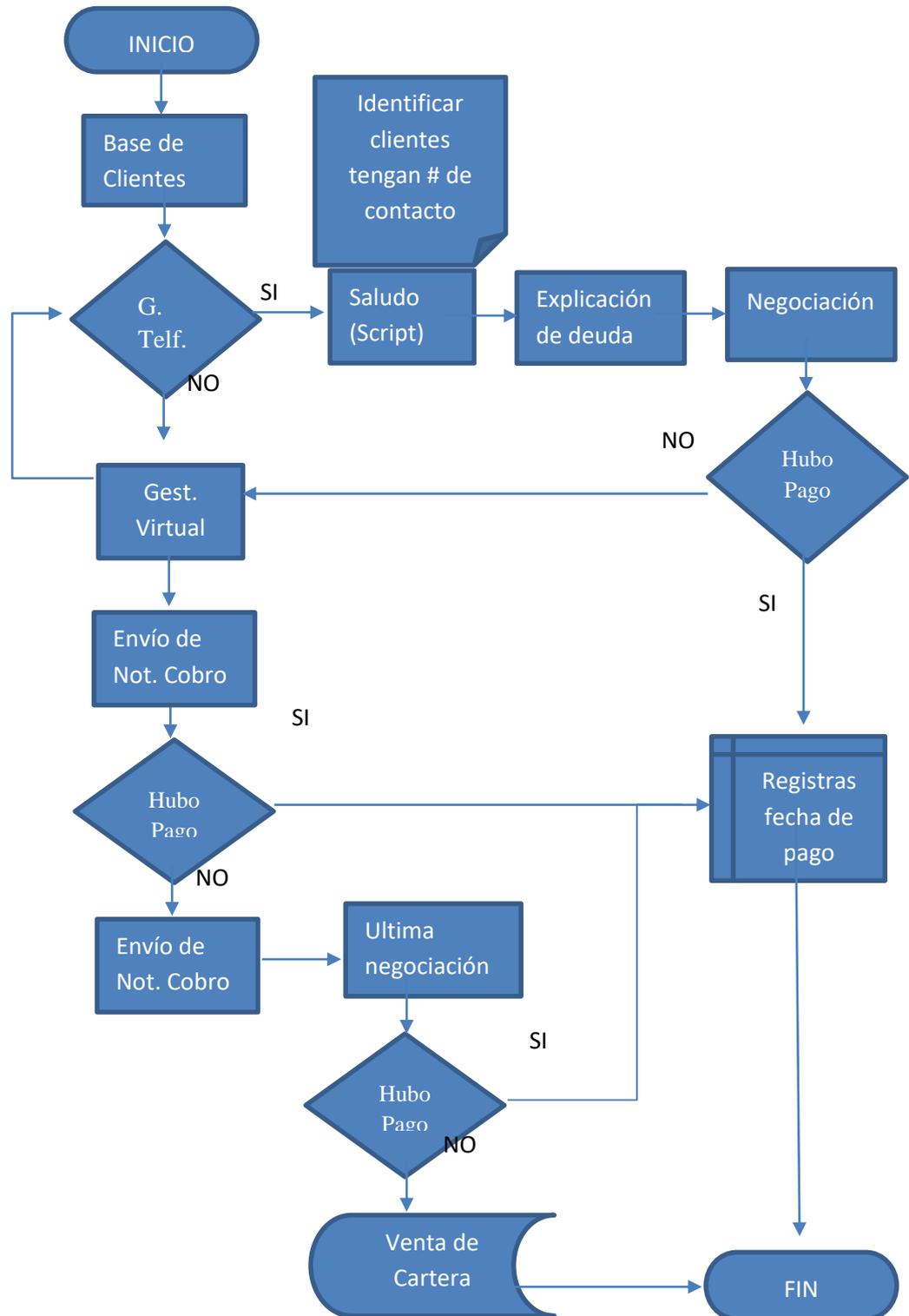
- Leer todo el contenido de este manual.
- De tener una duda en alguno de los pasos del proceso, acudir de manera inmediata al Jefe Operativo y cubrir cada duda que se tenga.
- Se debe considerar que previo al uso del mismo debió acudir a la capacitación sobre la implementación de este manual, brindado en las instalaciones de la empresa, de ser un ejecutivo que recién inicia sus actividades, en la inducción que se tenga debe satisfacer sus dudas.
- Para poder leer el diagrama de flujo debe tener en cuenta los siguientes significados gráficos:



**Figura 5 Figuras Diagrama de flujo**  
**Fuente: Investigación Propia**  
**Elaborado por: Vanessa Ramírez**

- Aplicar el diagrama en el proceso de cobranza de la cartera asignada.

**FLUJOGRAMA**



**Figura 6** Proceso de Cobranza  
Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Vanessa Ramírez

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Tele-cobranza:** Proceso por el cual se entra en contacto vía telefónica con los contactos que se tiene en la base o cartera del cliente en gestión.

**Campaña de apertura:** Proceso de llamada telefónica a todos los contratos que se tenga en la cartera. (Gestión Telefónica)

**Gestión Telefónica:** Llamada telefónica que se realiza a los contactos que se tienen o se han obtenido por Gestión Virtual del cliente.

**Gestión Virtual:** Proceso por el cual se busca información vía internet usando pág. Web. Del cliente en gestión.

**Negociación:** Llegar a un acuerdo mutuo con el cliente con el fin de que se llegue a realizar el pago.

**Venta de cartera:** Proceso por el cual los contratos no cancelados salen de la asignación de cartera y pasan a estancias legales independientes y no tienen relación tanto con TNB ni el dueño de la deuda.

## **CONCLUSIONES**

- Brindar ayuda en el proceso de cobranza por medio de un proceso establecido.
- El cumplimiento de este proceso permitirá un mejor manejo de las cuentas a recuperar.
- Ayudar a la mejor recuperación de valores vencidos haciendo que la rentabilidad de la empresa sea mayor.

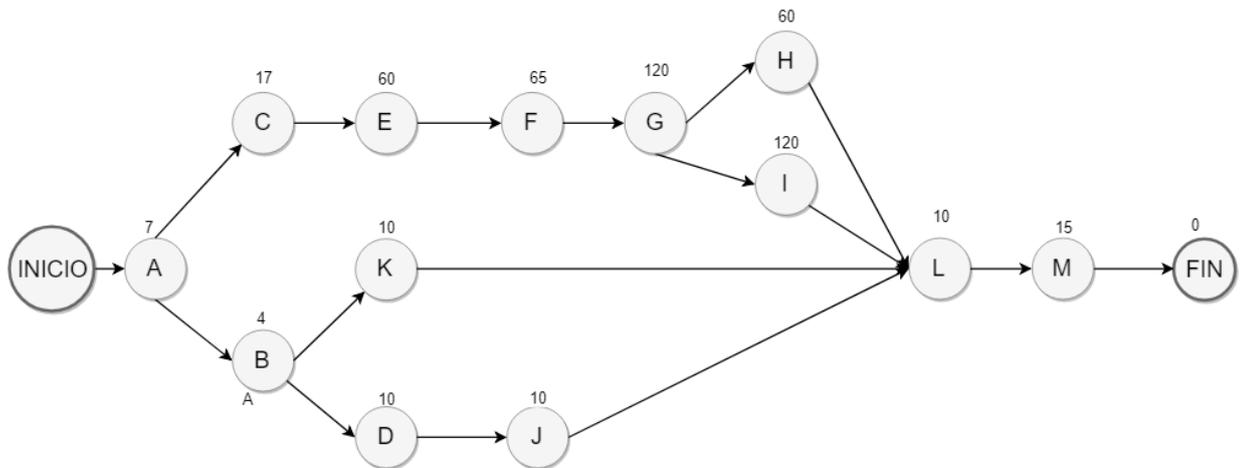
## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda realizar los ajustes necesarios en el proceso según sea el caso de mejora en el proceso y así incrementar los índices de recuperación aumentando la productividad de los ejecutivos.
- Sería de gran ayuda documentar si se realiza cambios o mejoras en el proceso para tener un seguimiento de los procesos y actividades realizadas dentro de la organización si a este proceso se refiere el cambio en la actividad de cobranza realizada por los ejecutivos.
- Es necesario dar una retroalimentación de cada cambio que se realice tanto en procesos como en el manual.

**ANEXOS**
**Tabla 6  
Datos Diagrama de Pert**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ASIGNACIÓN</b>	<b>ANTECEDENTE</b>	<b>DURACIÓN (SEG.)</b>
	<b>N</b>	<b>S</b>	
<b>SALUDO</b>	A	-	7
<b>PREGUNTAR POR EL CLIENTE</b>	B	A	4
<b>PRESENTACIÓN DEL EJECUTIVO</b>	C	A	17
<b>DEJAR EL MENSAJE A TERCEROS</b>	D	B	10
<b>EXPLICACIÓN DE DEUDA</b>	E	C	60
<b>ESCUCHAR AL CLIENTE</b>	F	E	65
<b>LLEGAR A UN ACUERDO DE PAGO</b>	G	F	120
<b>CONCRETAR PAGO</b>	H	G	60
<b>ESCUCHAR AL CLIENTE</b>	I	G	120
<b>PREGUNTAR NOMBRE DE QUIEN RECIBE EL MENSAJE</b>	J	D	10
<b>SI NO CORRESPONDE AL CLIENTE NI LO CONOCE, BORRAR NUMERO DE BASE</b>	K	B	10
<b>DESPEDIDA</b>	L	H,I,J,K	10
<b>ESCRIBIR GESTIÓN</b>	M	L	15

**Fuente: Investigación Propia**
**Elaborado por: Vanessa Ramírez**



**Figura 7 Diagrama de Pert**  
**Fuente: Investigación Propia**  
**Elaborado por: Vanessa Ramírez**

**Tabla 7**  
**Ruta Crítica**

ACTIVIDADES	ASIGNACIÓN
SALUDO	A
PRESENTACIÓN DEL EJECUTIVO	C
EXPLICACIÓN DE DEUDA	E
ESCUCHAR AL CLIENTE	F
LLEGAR A UN ACUERDO DE PAGO	G
ESCUCHAR AL CLIENTE	I
DESPEDIDA	L
ESCRIBIR GESTIÓN	M

**Fuente: Investigación Propia**  
**Elaborado por: Vanessa Ramírez**

---

### **5.05 Relación de Contenidos**

La orientación para el estudio contiene temas que están relacionados entre sí, ya que cada uno sigue al otro según grado de importancia para comprender y enrumbar el estudio, se define proceso al conjunto de actividades conectadas entre sí con el fin de obtener un producto o servicio y con este concepto poder comprender que se necesita para diseñar un proceso y como se lo debe estandarizar a través de un estándar para generar la mejora continua en el proceso de recuperar cartera vencida que es un valor que se genera por un valor no cumplido por el cliente quienes ingresan en mora y al definir esto se puede reconocer que la cobranza es un proceso importante para un empresa que brinda servicio y productos a clientes que no pueden tener acceso directo sino a crédito y como poder recuperarlos se necesita una cobranza efectiva que es ejecutada por un ejecutivo de cobranza el cual se encarga de este proceso y en nuestro caso el Freelance, que se define como un trabajador que realiza actividades por su propia cuenta; para desarrollar el diseño del proceso de cobranza se utilizará el método de Pert que permite medir tiempos y poder establecer una ruta crítica que servirá para representar a través de un diagrama de flujo el proceso de cobranza que será implementado con la realización del manual.

### **5.06 Metodología**

La metodología utilizada en este proyecto es de Investigación+ Desarrollo+ Innovación, siendo el método utilizado de Marco Lógico con sus 9 matrices, para esto se utilizará la técnica de recolección de datos como encuesta para la que se tendrá un población de 5 personas por lo cual la muestra será la población total, la tabulación y resultados serán cuantitativos y cualitativos que se representarán a

continuación, como técnica de interpretación o análisis se utilizará el método deductivo.

### 5.06.01 Modelo de Proyecto

El modelo en el que se desarrollará este proyecto es Investigación+ Desarrollo+ Innovación.

Que está basado en 9 matrices que ayudan a definir la propuesta del proyecto y desarrollo de objetivos específicos con el fin de tener una finalidad a corto o largo plazo.

### 5.06.02 Metodología

**Tabla 8**  
**Metodología**

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Esta primera fase es muy importante ya que de ella dependerá el contenido teórico del proyecto y el fundamento del desarrollo del mismo.	En esta fase desarrollara como tal el proyecto ya que al tener la base teórica facilitara su desarrollo.	En esta fase terminal se documentará todo lo realizado a través de la elaboración de proyecto escrito.
Para ello se tiene 3 partes:	Consta de 4 partes:	
1. Recolección de información: consiste en recolectar toda la información necesaria sobre el tema.	1. Se realizara una encuesta a todos los ejecutivos de TNB (35) con el fin de recolectar información real y porcentual sobre el proceso actual.	
2. Seleccionar información: escoger la información más trascendental del tema e incluso la más básica para la mejor comprensión del	2. Dar un diagnóstico sobre el proceso actual a partir de la elaboración del diagrama de Pert, utilizando una muestra de 625 llamadas de	

---

proyecto.	una población de 2500 llamadas diarias, obteniendo así una ruta crítica del proceso.
3. Jerarquización de la información: es importante priorizar los temas para poder realizar el proyecto ya que se debe partir por describir lo más básico hasta lo más complejo que será las herramientas o técnicas que se utilizaran para el desarrollo del proyecto.	3. Realizar el diagrama de flujo del proceso de cobranza y el cual se estandarizará utilizando como guía la ruta crítica obtenida en la actividad anterior. 4. Realización de la charla para la implementación del manual de proceso, que se realizará en las instalaciones de la empresa TOPNOTCH BUSINESS.

---

**Fuente: Investigación Propia**  
**Elaborado por: Vanessa Ramírez**

### **5.06.03 Técnica de Recolección de Datos**

La técnica a emplearse es la encuesta con la cual se pretende obtener resultados que sean pauta fundamental para el levantamiento de procesos, según las necesidades percibidas con el análisis de las respuestas obtenidas.

### **5.06.04 Población**

La población será considerada 35 personas correspondientes a los freelance que trabajan en la empresa TNB.

### **5.06.05 Muestra**

La muestra será de 35 personas, ya que la población es muy pequeña se considerará la totalidad para tener resultados reales.

---

### 5.06.06 Encuesta

#### Modelo de encuesta:



### ENCUESTA

#### Objetivo:

Obtener resultados cuantitativos sobre el impacto de la implementación de un manual de proceso y cuál sería la aceptación del mismo.

**Género:** M \_\_\_\_ F \_\_\_\_                      **Edad:** \_\_\_\_

**Conteste de manera personal y sincera sobre la actividad que desempeña y según su criterio escoja la respuesta correspondiente.**

1. Sabe usted ¿Qué es un manual de procesos?

\_\_\_\_\_

Si

\_\_\_\_\_

No

2. ¿Estaría dispuesta/o a seguir procesos establecidos para realizar un cobranza efectiva?

\_\_\_\_\_

Si

\_\_\_\_\_

No

3. ¿Considera que es importante tener una capacitación sobre el manejo de un manual de procesos?

\_\_\_\_\_

Si

\_\_\_\_\_

No

\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo calificaría al proceso de cobranza actual?

Escala del 1(deficiente) al 10 (óptimo)

1	2	3	4
---	---	---	---

5. ¿Qué proceso le parece más complicado de realizar? (Puede marcar más de una opción)

Gestión Virtual

Asignación de códigos según el árbol de gestión

Reporte

Seguir estrictamente el script

6. ¿Qué factor cree que es el causal de no llegar a la meta de recuperación en algunas ocasiones? (Puede marcar más de una opción)

Falta de compromiso con la empresa

No utilizar script

No seguir procesos establecidos de cobranza

Falta de motivación e incentivos

Gestión previa a cuentas nuevas

7. ¿Cree usted qué es importante, tener una persona específica de apoyo para realizar el cobro de una cuenta?

SI

NO

8. ¿Considera que es importante manejar un script unificado para realizar la gestión de cartera?

SI

NO

9. ¿Con qué frecuencia utiliza el script de la empresa, al realizar su gestión de cartera?

\_\_\_\_\_

Nunca

\_\_\_\_\_

A veces

\_\_\_\_\_

Siempre

10. ¿La información brindada en la cartera es suficiente para realizar su gestión?

\_\_\_\_\_

Nunca

\_\_\_\_\_

A veces

\_\_\_\_\_

Siempre

**¡Gracias por su aporte!**

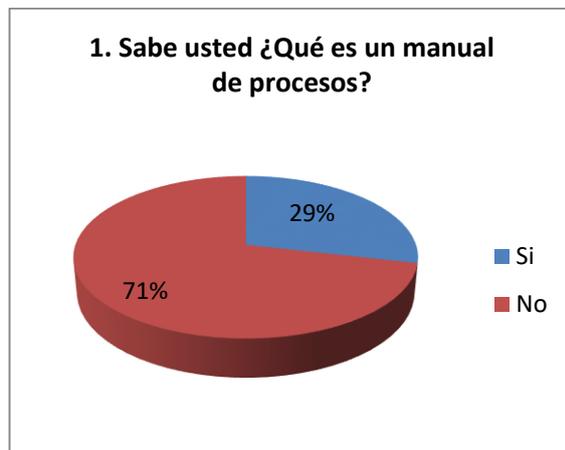
### 5.06.07 Resultados de la encuesta

1. Sabe usted ¿Qué es un manual de procesos?

**Tabla 9**  
**Pregunta #1**

Si	10
No	25

**Fuente: Investigación Propia**  
**Elaborado por: Vanessa Ramírez**



**Figura 8 Pregunta #1**  
**Fuente: Investigación Propia**  
**Elaborado por: Vanessa Ramírez**

### Análisis

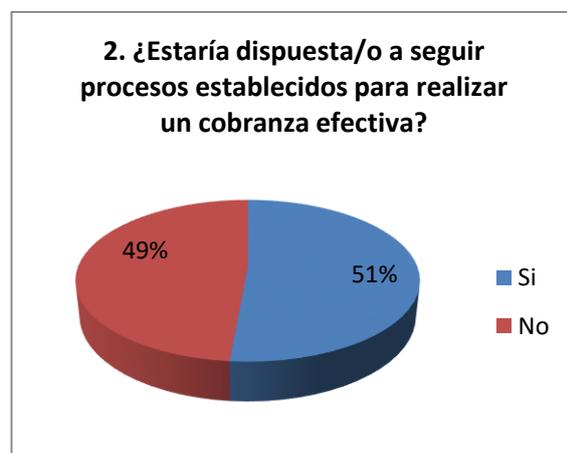
El 71% de los ejecutivos no saben que es un manual de procesos dando así una pauta de la importancia de realizar la capacitación sobre la implementación del manual de procesos, a pesar de que un 29% sepa que es un manual, la mayoría no lo sabe y por ende se debe recurrir a dar paso a la capacitación.

2. ¿Estaría dispuesta/o a seguir procesos establecidos para realizar un cobranza efectiva?

**Tabla 10**  
**Pregunta #2**

Si	18
No	17

**Fuente: Investigación Propia**  
**Elaborado por: Vanessa Ramírez**



**Figura 9 Pregunta #2**  
**Fuente: Investigación Propia**  
**Elaborado por: Vanessa Ramírez**

### **Análisis**

Esta pregunta genera un poco de polémica ya que el 51% está dispuesto a seguir un proceso establecido en el manual mientras que el 49% no lo está siendo casi la mitad de ejecutivos que presentarán resistencia a este cambio, a pesar de que este sea a favor de la empresa, generará incomodidad al implementar pero se debe insistir en el cumplimiento para llegar a la meta que se desea obtener, motivo por el cual en la charla se debe generar un ambiente amistoso y de confianza para poder cubrir las

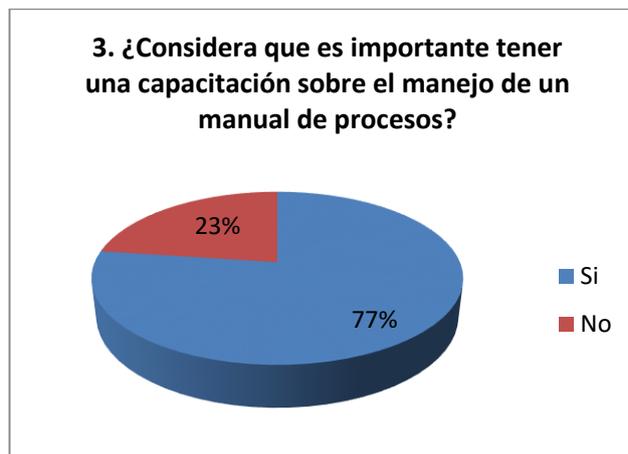
dudas sobre el manual y cómo será el nuevo proceso que está basado en las mejoras actuales solo que se optimiza el tiempo y recursos.

3. ¿Considera que es importante tener una capacitación sobre el manejo de un manual de procesos?

**Tabla 11**  
**Pregunta #3**

Si	27
No	8

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Vanessa Ramírez



**Figura 10 Pregunta #3**  
Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Vanessa Ramírez

## Análisis

Un 77% de los ejecutivos cree que es importante tener una capacitación sobre el manejo del manual de procesos lo que nos da paso a planificar la capacitación a pesar de que un 23% no cree necesario se realizará ya que la mayoría considera que es necesario hacer la capacitación que será de gran ayuda para ejecutar

correctamente el proceso de cobranza e incluso se desarrollará de manera amigable y amena para causar interés en la utilización del manual.

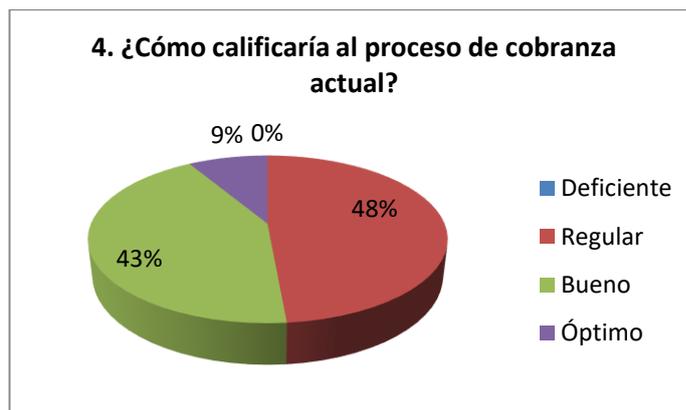
4. ¿Cómo calificaría al proceso de cobranza actual?

Escala del 1(deficiente) al 4 (óptimo)

**Tabla 12**  
**Pregunta #4**

1	2	3	4
Deficiente	Regular	Bueno	Óptimo
0	17	15	3

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Vanessa Ramírez



**Figura 11 Pregunta #4**  
Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Vanessa Ramírez

### Análisis

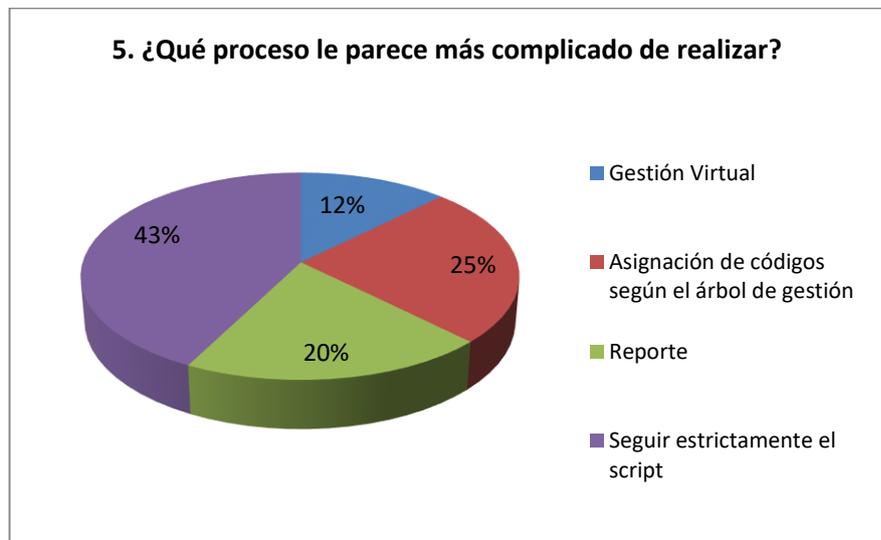
Con esta pregunta se desea tener un diagnóstico actual del proceso que se maneja en la empresa dando como resultado que un 48% califica al proceso actual como regular, el 43% como bueno y solo un 9% como óptimo, lo que nos permite decir que no todos tienen la misma perspectiva sobre el proceso actual.

5. ¿Qué proceso le parece más complicado de realizar? (Puede marcar más de una opción)

**Tabla 13**  
**Pregunta #5**

Gestión Virtual	5
Asignación de códigos según el árbol de gestión	10
Reporte	8
Seguir estrictamente el script	17

**Fuente: Investigación Propia**  
**Elaborado por: Vanessa Ramírez**



**Figura 12 Pregunta #5**  
**Fuente: Investigación Propia**  
**Elaborado por: Vanessa Ramírez**

## Análisis

Con esta pregunta nos permitirá determinar cuál es el proceso más complejo que se tiene actualmente y como dar solución a la misma dando como resultado que

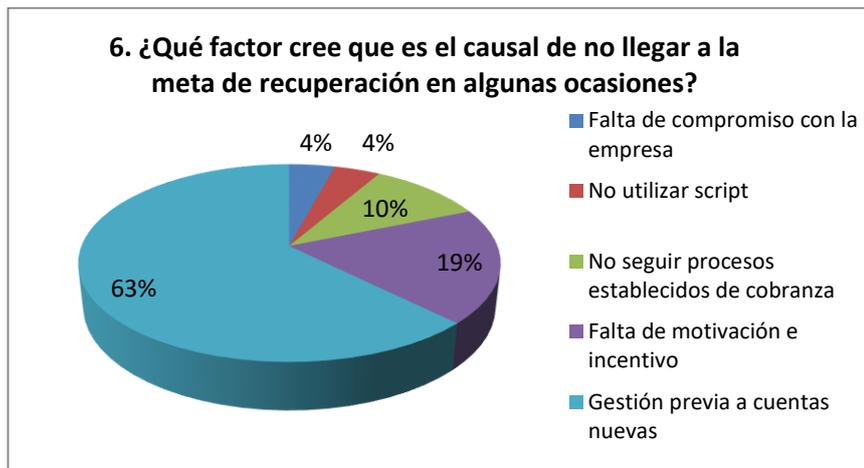
un 43% es el seguir estrictamente el script y por esa razón se da una falta de interés al realizar este cambio que se pretende llegar a cumplir con la implementación del manual, además un 12% es Gestión virtual, un 25% asignación de códigos según el árbol de gestión y un 20% de reporte, estos porcentajes nos dan la pauta que falta realizar varios trabajos de mejora dentro de la organización que deben ser considerados, como por ejemplo realizar una capacitación sobre manejo de los códigos de gestión y como realizar el reporte y la gran ayuda que es realizar gestión virtual para la obtención de información de un cliente para recuperar la cartera vencida.

6. ¿Qué factor cree que es el causal de no llegar a la meta de recuperación en algunas ocasiones? (Puede marcar más de una opción)

**Tabla 14**  
**Pregunta #6**

Falta de compromiso con la empresa	2
No utilizar script	2
No seguir procesos establecidos de cobranza	5
Falta de motivación e incentivo	9
Gestión previa a cuentas nuevas	30

**Fuente: Investigación Propia**  
**Elaborado por: Vanessa Ramírez**



**Figura 13** Pregunta #6

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Vanessa Ramírez

## Análisis

Se tiene como resultado más importante de esta pregunta que un 63% cree que el factor para que no se llegue a cumplir las metas de recuperación es una gestión previa de las cuentas nuevas asignadas, esto debe ser considerado dentro de la organización ya que al tener un proceso de cobranza se debe considerar una verificación de datos previos a la distribución de cuentas, además el 19% opina que es por la falta de motivación e incentivos dentro de la empresa ya que si un trabajador no está motivado no va a rendir bien ni cumplir con sus tareas asignadas, con un 10% se tiene que el no seguir un proceso establecido es la causa lo que nos da como pauta la importancia de implementar el manual de procesos y como un 4% cree que es por la falta de script y la falta de compromiso con la empresa.

7. ¿Cree usted qué es importante, tener una persona específica de apoyo para realizar el cobro de una cuenta?

**Tabla 15**  
**Pregunta #7**

SI	29
NO	6

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Vanessa Ramírez



**Figura 14 Pregunta #7**  
Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Vanessa Ramírez

## Análisis

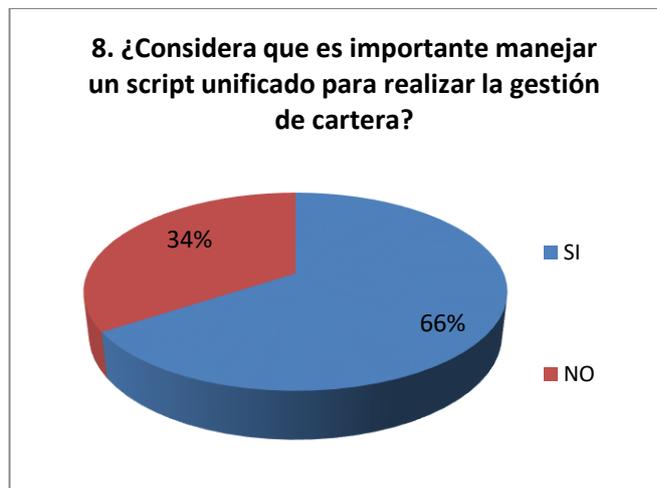
Un 83% considera que es importante tener una persona para dar soporte de las cuentas al realizar el cobro lo que se dará como recomendación a la organización tener un apoyo adicional al Jefe Operativo a pesar de que un 17% opina que no es necesario, sin embargo por ser la mayoría se dará a conocer a la organización para dejar en consideración de la Gerencia.

8. ¿Considera que es importante manejar un script unificado para realizar la gestión de cartera?

**Tabla 16**  
**Pregunta #8**

SI	23
NO	12

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Vanessa Ramírez



**Figura 15 Pregunta #8**  
Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Vanessa Ramírez

### **Análisis**

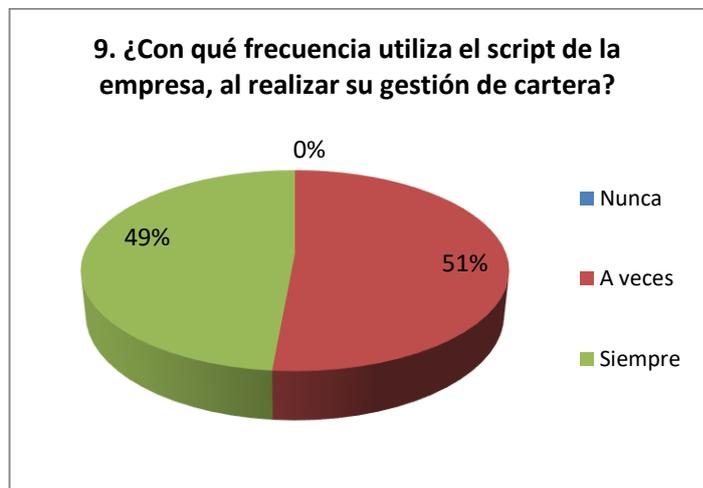
Un 66% considera que es importante manejar un script por lo que la propuesta planteada de script puede ser considerada para establecerla y manejarla dentro del proceso que se establecerá en el manual de procesos a pesar de que un 34% opina que no es necesario.

9. ¿Con qué frecuencia utiliza el script de la empresa, al realizar su gestión de cartera?

**Tabla 17**  
**Pregunta #9**

Nunca	0
A veces	18
Siempre	17

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Vanessa Ramírez



**Figura 16 Pregunta #9**  
Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Vanessa Ramírez

## Análisis

Con esta pregunta se pretende comprobar si el manejo del script es utilizado en cada llamada realizada pero se comprueba que un 49% si lo ocupa siempre mientras que un 51% a veces lo realiza dando a conocer que si habría aceptación de llegar a establecerse un script general para el proceso de cobranza.

10. ¿La información brindada en la cartera es suficiente para realizar su gestión?

**Tabla 18**  
**Pregunta #10**

Nunca	3
A veces	30
Siempre	2

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Vanessa Ramírez



**Figura 17 Pregunta #10**  
Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Vanessa Ramírez

### Análisis

Esta pregunta aporta gran información ya que se evalúan los datos que contiene la cartera actual dando como resultado que un 86% opina que a veces si brinda la información necesario pero un 8% indica que nunca se dispone de la misma para la recuperación de cartera y un 6% opina que existe toda la información necesaria para realizar la recuperación de las cuentas.

## CAPITULO VI

### 6 Aspectos Administrativos

#### 6.01 Recursos

##### 6.01.01 Recursos Humanos

- Población: 35 Ejecutivos
- Asesor: 1 Docente Tutor de Proyecto

1 Gerente General TNB

##### 6.01.02 Recursos Audiovisuales

- Infocus
- Computador Portátil
- Memory Flash
- Parlantes
- Pantalla para infocus

##### 6.01.03 Infraestructura

- Salón para capacitaciones de la empresa TOPNOTCH BUSINESS
- Oficina Matriz
- Oficina CallCenter
- Cafería

- 
- 40 Sillas
  - 40 Mesas
  - Salón de reuniones de la empresa TOPNOTCH BUSINESS

#### **6.01.04 Material de apoyo**

- Material teórico
- Informe de Diagnostico Actual
- Informe sobre el diseño del proceso de cobranza
- Informe sobre la estandarización del proceso
- 35 Manuales de proceso impresos
- Hojas para apuntes
- 35 esferos
- Diapositivas para la capacitación

## 6.02 Presupuesto

**Tabla 19**  
**Suministros y Materiales**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
Internet (6meses)	6	\$ 23,60	\$ 141,60
Memory Flash	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Anillado	3	\$ 1,25	\$ 3,75
Papel Bond 75gr A4	4	\$ 3,50	\$ 14,00
Esferos	35	\$ 0,35	\$ 12,25
Perfiles	3	\$ 0,50	\$ 1,50
Copias	288	\$ 0,02	\$ 5,76
Empastado	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Sánduches	38	\$ 0,50	\$ 19,00
Jugos	38	\$ 0,50	\$ 19,00
SUBTOTAL			\$ 256,86
12% IVA			\$ 30,82
3% IMPREVISTO			\$ 7,71
TOTAL			\$ 295,39

**Fuente: Investigación Propia**  
**Elaborado por: Vanessa Ramírez**

**Tabla 20**  
**Recursos Humanos y Logística**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR	
		UNITARIO	TOTAL
<b>Ejecutivo de Apoyo de la empresa TNB</b>	1	\$ 386,00	\$ 386,00
<b>Transporte (Bus Urbano)</b>	70	\$ 0,25	\$ 17,50
		<b>SUBTOTAL</b>	\$ 403,50
		<b>3%</b>	\$ 12,11
		<b>IMPREVISTO</b>	
		<b>TOTAL</b>	\$ 415,61

**Fuente: Investigación Propia**  
**Elaborado por: Vanessa Ramírez**

### 6.03 Cronograma

VER ANEXO 7

## CAPITULO VII

### 7 Conclusiones y Recomendaciones

#### 7.01 Conclusiones

- Se propone mejorar la productividad de los Freelance de la empresa TopNotch Business, a través de la implementación de procesos de cobranza efectiva por medio de un manual de procesos elaborado en este proyecto.
- Se diseña un proceso efectivo para mejorar procesos de cobranza con la ayuda de la obtención de la ruta crítica, que ayudó a definir un patrón para poder levantar el proceso de cobranza efectiva para Freelance.
- Se levantó un proceso de cobranza teniendo en cuenta los parámetros requeridos para que el índice de recuperación sea mayor teniendo en cuenta los resultados obtenidos con la utilización del diagrama de PERT.
- Se realizó una capacitación con el fin de explicar la importancia de seguir procesos establecidos para mejorar la productividad y se explica además que le manual tiene gran aporte al momentos de la recuperación de cartera.

---

## 7.02 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa TopNotch Business poner en práctica el manual de procesos ya que se estableció un estándar de recuperación por medio del proceso establecido en este proyecto, facilitando así varios procesos que no están claros para los Freelance.
- Es necesario tomar en cuenta que el estándar establecido para el levantamiento y diseño de procesos fue realizado con los ejecutivos de CallCenter de la misma organización, pero podría ser mejorado a través de indagación en los procesos que manejan otros CallCenter de cobranza.
- Sería de gran ayuda hacer un seguimiento a cada freelance y su índice de recuperación para verificar que este manual favorezca su rentabilidad a través de los índices de recuperación de cartera vencida.
- Se recomienda a la organización planificar charlas de capacitación anual para sus ejecutivos ya que así ellos podrán crecer profesionalmente y también mejorar su empoderamiento con la organización que permitirá el funcionamiento óptimo de la misma.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Aznar, V. (2005). Estratégias de cobranzas en épocas de crisis.
- Banelos, Salvador. (2009). México, DF. Cobranza Eficiente en el Transporte de Carga.
- Bermúdez, M. (2016). “Propuesta plan estratégico para recuperación cartera vencida en IMTELSA. S.A. Guayaquil”
- Correos de México, (2010). “Manual de procedimientos de facturación y cobranza”
- DesarrolloWeb.com. Manual del buen freelance. Recuperado de:  
<http://marketingdigitalycm.com/wp-content/uploads/manual-buen-freelance.pdf>
- Egas, A. (2015). Metodología, definición, características y tipos. Recuperado de:  
[http://comofuncionaque.com/que-es-lametodologia/#Definicion\\_principal](http://comofuncionaque.com/que-es-lametodologia/#Definicion_principal)
- Grundmann & Stahl, 2003. Con La Sal En La Sopa.
- Ingenio Empresa. (2018). "Ciclo de deming (PHVA o PDCA): Qué es y cómo se hace + ejemplo práctico". Recuperado de:  
<https://www.youtube.com/watch?v=Ny5l08EcEEY>
- Biblioteca Universidad Ramon Llull. (2016) Manuales Administrativos. Recuperado de:

---

[http://biblio3.url.edu.gt/publiclg/biblio\\_sin\\_paredes/fac\\_economicas/2016/orga\\_empr/cap/06.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/publiclg/biblio_sin_paredes/fac_economicas/2016/orga_empr/cap/06.pdf)

Morales Arturo. (2014). México. Crédito y Cobranza

Normas ISO 9001 (2015). Sistema Integral de Gestión de la Calidad Norma ISO 9001. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>

Pacheco, J (2011). Gestión de cobranzas conExcel. Recuperado de: <https://docplayer.es/34783596-Gestion-de-cobranzas-con-excel.html>

Pacheco, J. (2012) “Estandarización de procesos: todo lo que se necesita saber”  
Recuperado de: <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/estandarizacion-procesos/amp/>

Pineda, G. (2004). Método deductivo e inductivo. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/pikaragabriela/metodologa-de-la-investigacin35727551>

Rial, A. (2004). Las Mejores practicas en las cobranzas al Consumidor. Londres: VRL Publishing .

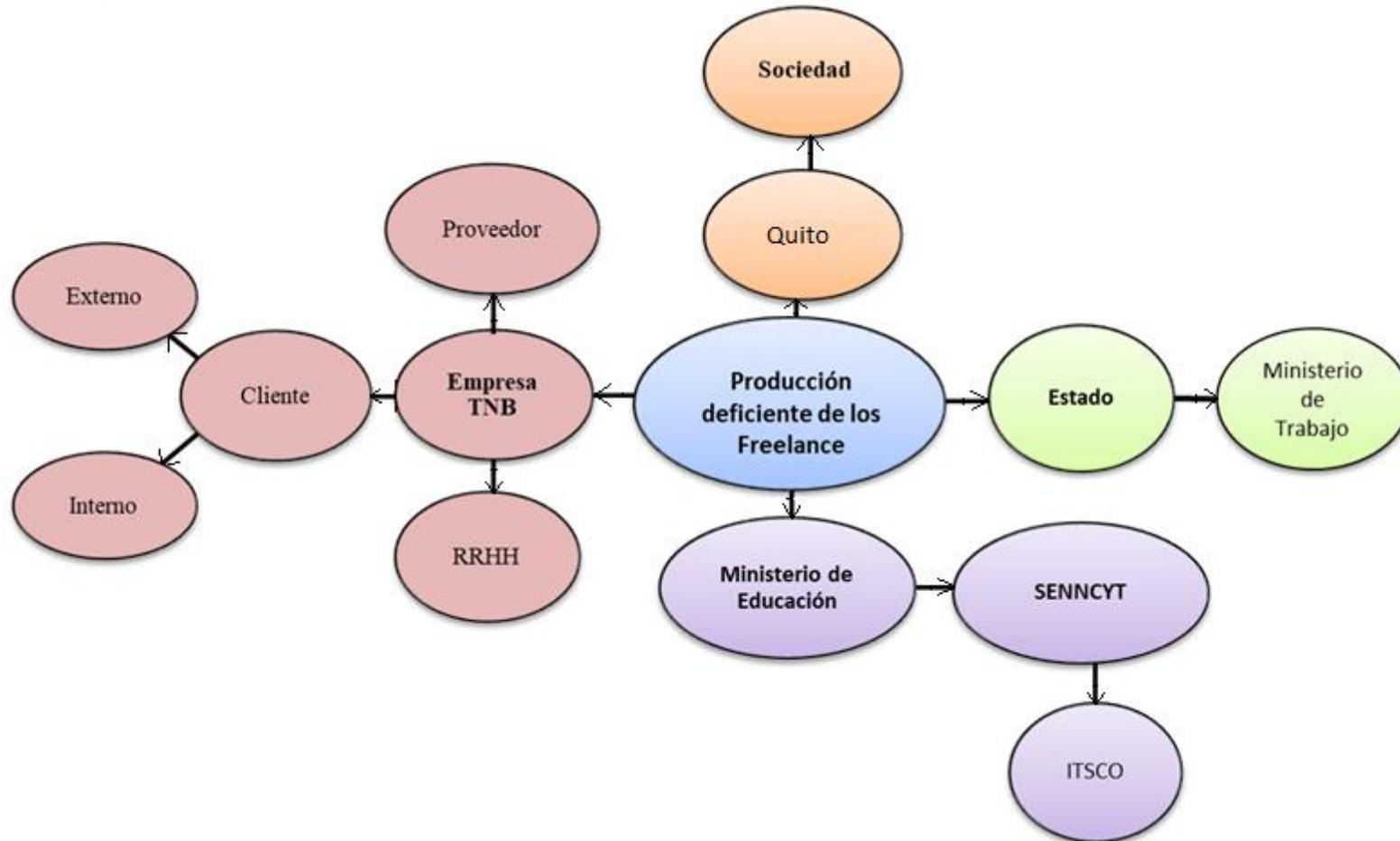
Salazar, otros (2008). Análisis de las problemáticas financieras, estratégicas y comerciales de las empresas de celaya.

Vivanco, María (2017). Procedural Manuals as Internal Control Tools of an Organization. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

SENPLADES, 2013, "Plan Nacional del Buen Vivir"

# ANEXOS

## Anexo 1 Mapeo de Involucrados



**Figura 18** Mapeo de Involucrados  
Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: Mónica Vanessa Ramírez

## Anexo 2 Matriz de Involucrados

**Tabla 21**  
**Matriz de Análisis de Involucrados**

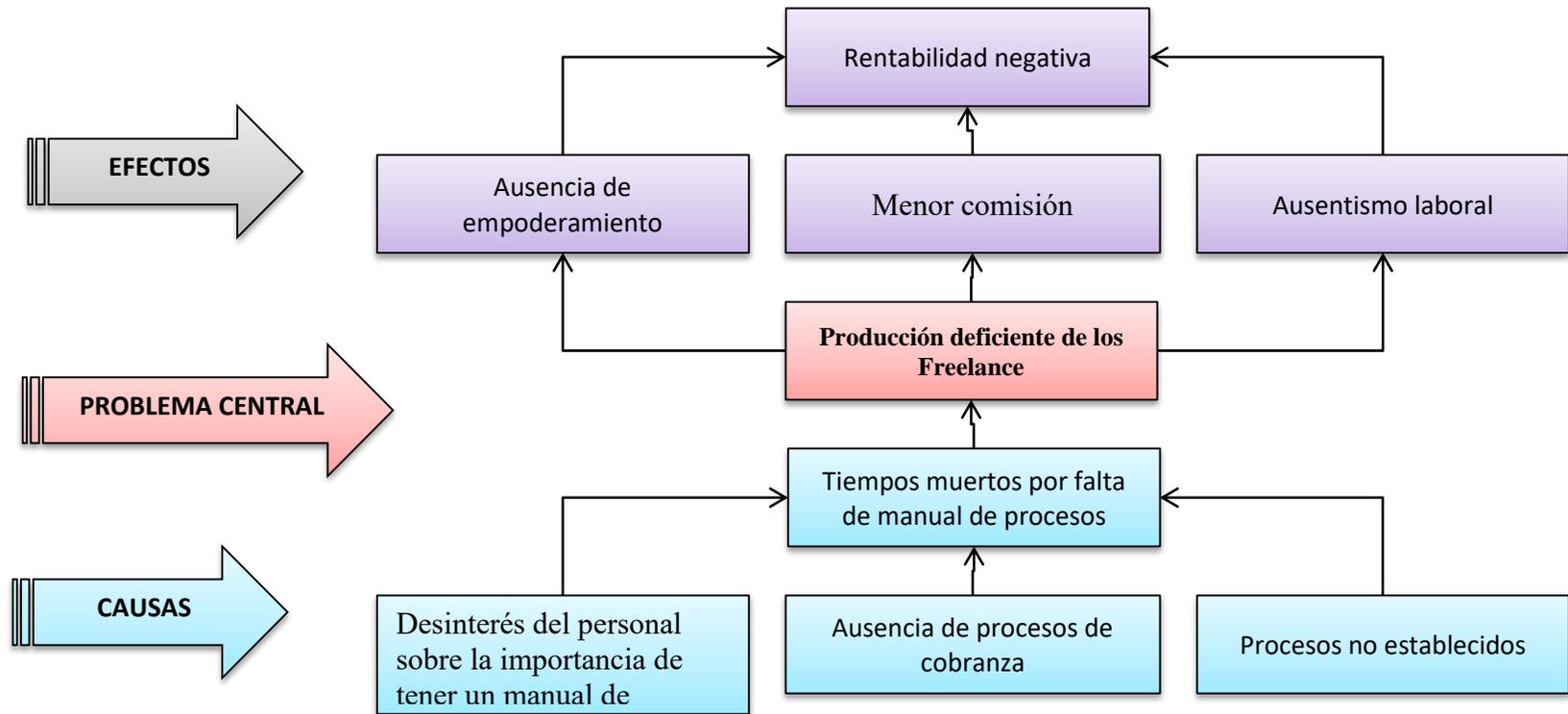
<b>Actores Involucrados</b>	<b>Intereses sobre el Problema Central</b>	<b>Problemas Percibidos</b>	<b>Recursos, Mandatos y Capacidades</b>	<b>Intereses sobre el Proyecto</b>	<b>Conflictos Potenciales</b>
<b>Estado</b>	Cumplimiento de las obligaciones y normas impuestas por las autoridades competentes como lo es el Ministerio de Trabajo, la Superintendencia de Compañías	Personal fuera de la ley y privado de beneficios sociales como lo indica en el Art.42 del Código de Trabajo que trata de las obligaciones del Empleador	Mandatos: Código de trabajo, Reglamentos Ministerio de Relaciones Laborales e IESS Art.42 de las Obligaciones del Empleador	Mantener satisfecho al personal con los beneficios que demanda la ley	Personal insatisfecho y desmotivado
<b>Cliente Externo</b>	Recuperar cartera vencida	Metas de recuperación	Recurso: Base de datos actualizada. Mandato: Especificaciones del contrato	Cobranza Efectiva	No recuperar los valores vencidos
<b>Cliente Interno</b>	Optimizar recursos, estandarizar procesos	Procesos empíricos, tiempos muertos entre llamadas.	Recursos: Colaboradores con conocimientos sobre proceso de cobranza Mandato: Reglamento Interno.Num. 1 y 2	Diseño e implementación del manual	No tener un proceso definido para recuperar cartera vencida
<b>Sociedad</b>	Encontrar estabilidad laboral	Ausencia de procesos definidos para FreeLancer de CallCenter	Recursos: Competencias. Presupuesto, Capacidades. Bachilleres que requieren trabajo a medio tiempo. Mandato. Cód. De trabajo Art. 40 Derechos exclusivos del trabajador	Cualquier persona que esté buscando obtener experiencia laboral.	Personal joven indispuesto a laborar fines de semana y feriados, de manera independiente.

<b>ITSCO</b>	Colaborar en la mejora de los procesos	Tiempo de ejecución del proyecto de titulación 6 meses.	Recurso: Documentación, Información, Tutor, Director de Carrera, Jefe del área de Titulación, Rector Mandato: Reglamento Interno.	Implementación del manual a través de un diagrama de flujo y un texto explicativo del proceso a desarrollarse	Presupuesto, organización, planificación, ejecución.
--------------	--	---	--	---	--

**Fuente: Investigación Propia**

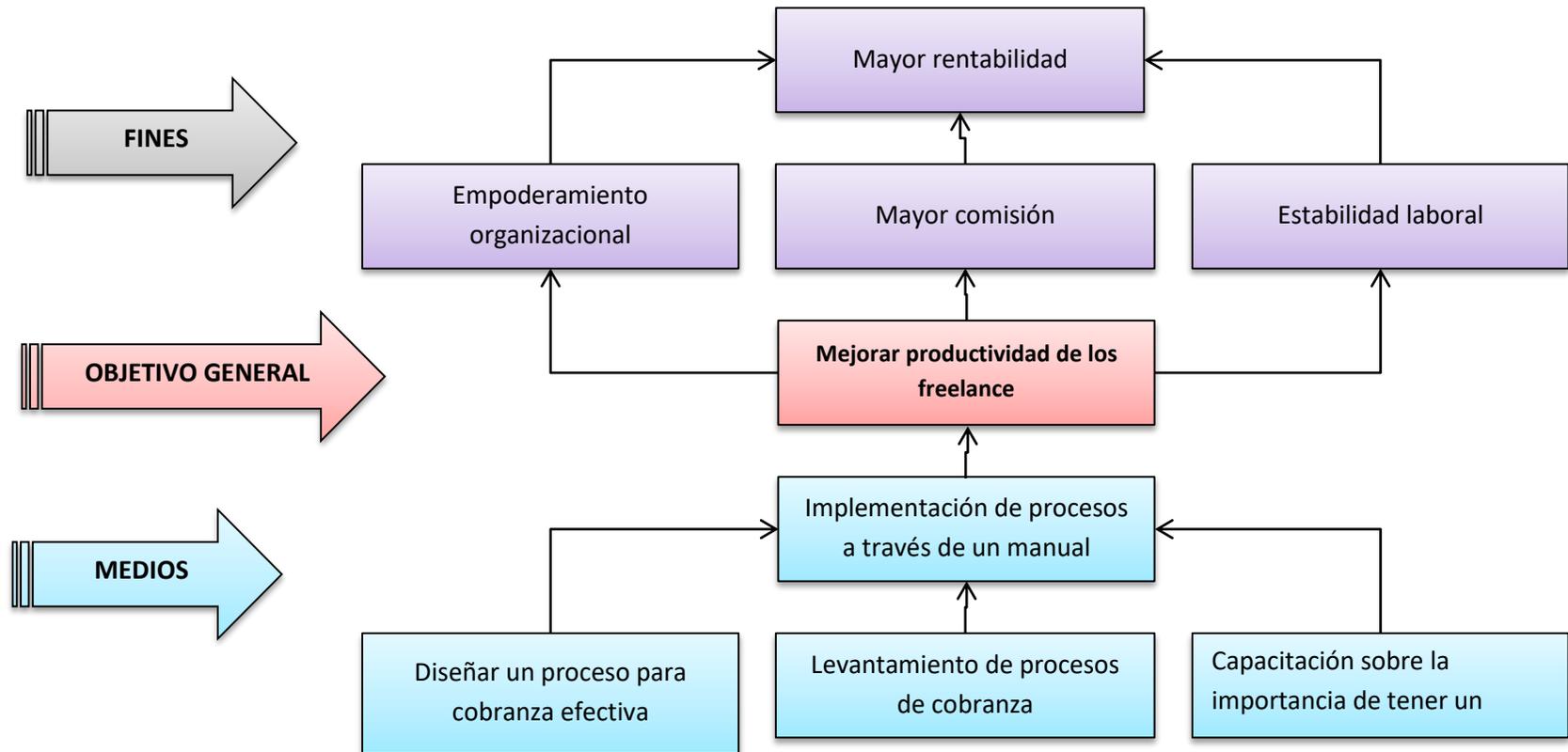
**Elaborado por: Mónica Vanessa Ramírez**

### Anexo 3 Árbol de Problemas



*Figura 19* Árbol de Problemas  
Fuente: TOPNOTCH BUSINESS  
Elaborado por: Mónica Vanessa Ramírez

#### Anexo 4 Árbol de Objetivos



*Figura 20* Árbol de Objetivos  
Fuente: TOPNOTCH BUSINESS  
Elaborado por: Mónica Vanessa Ramírez

## Anexo 5 Matriz de Alternativas

**Tabla 22**  
**Matriz de Alternativas**

<b>Objetivos</b>	<b>Impacto sobre el propósito</b>	<b>Factibilidad técnica</b>	<b>Factibilidad financiera</b>	<b>Factibilidad social</b>	<b>Factibilidad política</b>	<b>Total</b>	<b>Categoría</b>
Mejorar productividad de los freelance	5	5	4	5	5	24	<b>Alto</b>
Implementar procesos de cobranza a través de un manual	5	4	4	5	5	23	<b>Medio alto</b>
Dar capacitación sobre la importancia de tener un manual de procesos	5	4	4	5	5	23	<b>Medio Alto</b>
Diseñar un proceso de cobranza efectiva	5	5	4	5	5	24	<b>Alto</b>

**Fuente: TOPNOTCH BUSINESS**

**Elaborado por: Mónica Vanessa Ramírez**

## Anexo 6 Matriz de Impacto de Objetivos

**Tabla 23**  
**Matriz de Impacto de Objetivos**

<b>Objetivos</b>	<b>Factibilidad de lograrse</b>	<b>Impacto de genero</b>	<b>Impacto ambiental</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Sostenibilidad</b>	<b>Total</b>	<b>Categoría</b>
<b>Mejorar productividad de los freelance</b>	Mejorar procesos de cobranza (5)	Incrementará el mejor desenvolvimiento de los trabajadores (5)	Mejorará el ambiente laboral (5)	Tener un proceso de cobranza efectiva(5)	Se debe realizar control de tiempos muertos e índices de recuperación(5)	<b>25</b>	<b>Alta</b>
<b>Implementación de procesos a través de un manual</b>	Diseño de procesos de cobranza(5)	Brindará competencias en los procesos de recuperación(4)	Importarán ideas innovadoras(5)	Reconocer el esfuerzo de los colaboradores(5)	Incrementar desempeño que así mejore el autoestima de la persona (4)	<b>23</b>	<b>Media</b>
<b>Capacitación sobre la importancia de tener un manual de procesos</b>	Generar colaboradores completamente motivados (5)	Dará apertura a habilidades nuevas y competitivas(5)	Se lograra que los colaboradores aporten al cumplimiento del objetivos de la organización(5)	Tener capacitadores que ayuden a mantener motivados a los colaboradores (4)	Llevar un control adecuado de cada procesos realizado por los freelance(5)	<b>24</b>	<b>Alta</b>
<b>Diseño de proceso de cobranza efectiva</b>	Levantamiento de procesos (5)	Incrementará el mejor desenvolvimiento de los trabajadores (5)	Mejorará el ambiente laboral (4)	Conocer las necesidades de la organización (5)	Se debe manejar una buena comunicación que ayude a mejorar(5)	<b>25</b>	<b>Alta</b>

**Fuente: TOPNOTCH BUSINESS**

**Elaborado por: Mónica Vanessa Ramírez**

## Anexo 7 Matriz de Marco Lógico

**Tabla 24**  
**Matriz de Marco Lógico**

<b>FINALIDAD</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTO</b>
<b>Mejorar la rentabilidad de la organización y del personal</b>	Incrementar los valores de comisiones tanto como empresa y para los ejecutivos.	Dar seguimiento de los índices de recuperación mensual a partir de la implementación del proceso de cobranza.	La aplicación del proceso hace que la recuperación sea mejor y así mismo la rentabilidad.
<b>PROPOSITO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTO</b>
<b>Mejorar la productividad de los freelance</b>	Incremento en los índices de recuperación.	Ingreso de pagos diarios por ejecutivo.	La empresa tendrá mayor ingreso económico.
<b>COMPONENTES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTO</b>
1. Diseñar un proceso de cobranza efectiva	Registro de llamadas diarias.	Auditoría de llamadas.	Contar con una persona para realizar las auditorías
2. Implementar procesos a través de un manual.	Evaluación sobre a comprensión del tema.	Aplicación del manual a través del manejo de script.	Contar con una persona para realizar las auditorías La empresa tendrá mayor ingreso económico.
3. Dar capacitación sobre la importancia de tener un manual de procesos	Incremento en los índices de recuperación.	Ingreso de pagos diarios por ejecutivo.	

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESUMEN DE PRESUPUESTO</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTO</b>
1.1 Consultar sobre procesos y como generar un estándar para validar información.	\$12,88 (\$1,61 valor hora(SBU), tiempo total de la planificación: 8 horas)	Facturas, planilla de servicios básicos, factura de proveedor de internet, factura de proveedor de sistema de cobranza, roles de pago.	No contar con los recursos económicos necesarios.
1.2 Realizar diagrama de PERT para dar un diagnóstico y generar la ruta crítica que será base para el diseño del proceso.	\$193,20 (\$1,61 valor hora(SBU), tiempo:120 horas)		
1.3 Utilizar diagrama de flujo para hacer el diseño del proceso basado en la ruta crítica obtenida.	\$12,88 (\$1,61 valor hora(SBU), tiempo:8 horas)		
2.1 Consultar cuales son las partes de un manual.	\$8,05 (\$1,61 valor hora (SBU), tiempo total de consulta: 5 horas)		
2.2 Realizar el manual con los parámetros consultados.	\$193,20 (\$1,61 valor hora(SBU), tiempo:120 horas)		
2.3 Revisar el manual terminado para que sea aprobado.	\$12,88 (\$1,61 valor hora (SBU), tiempo total de revisión: 8 horas)		
3.1 Planificar charla de capacitación.	\$8,05 (\$1,61 valor hora(SBU), tiempo total de la planificación: 5 horas)		
3.2 Realizar charla de capacitación	\$375 (Si los ejecutivos que asisten son 25)		

---

3.3 Evaluar a los asistentes sobre la capacitación, con el fin de medir cuanto se ha logrado cumplir.	<p>Recursos: Conferencista \$150</p> <p>Uso de salón para capacitación que tiene la empresa: \$50 (luz agua internet)</p> <p>Material para colaboradores:</p> <p>Manual Impreso \$2,50 /manual impreso: \$62,50</p> <p>Refrigerio: \$1,50 / ejecutivo : \$37,50</p> <p>Almuerzo: \$3 / ejecutivo:\$75 \$46</p> <p>Recursos:</p> <p>Material de evaluación: \$1,50/ejecutivo: \$37,50</p> <p>Administrativo encargado de dar análisis \$8,05 (\$1,61 valor hora(SBU), tiempo total de la planificación: 5 horas)</p>
<b>TOTAL</b>	<p>_____</p> <p><b>\$949,26</b></p>

---

**Fuente: TOPNOTCH BUSINESS**  
**Elaborado por: Mónica Vanessa Ramírez**

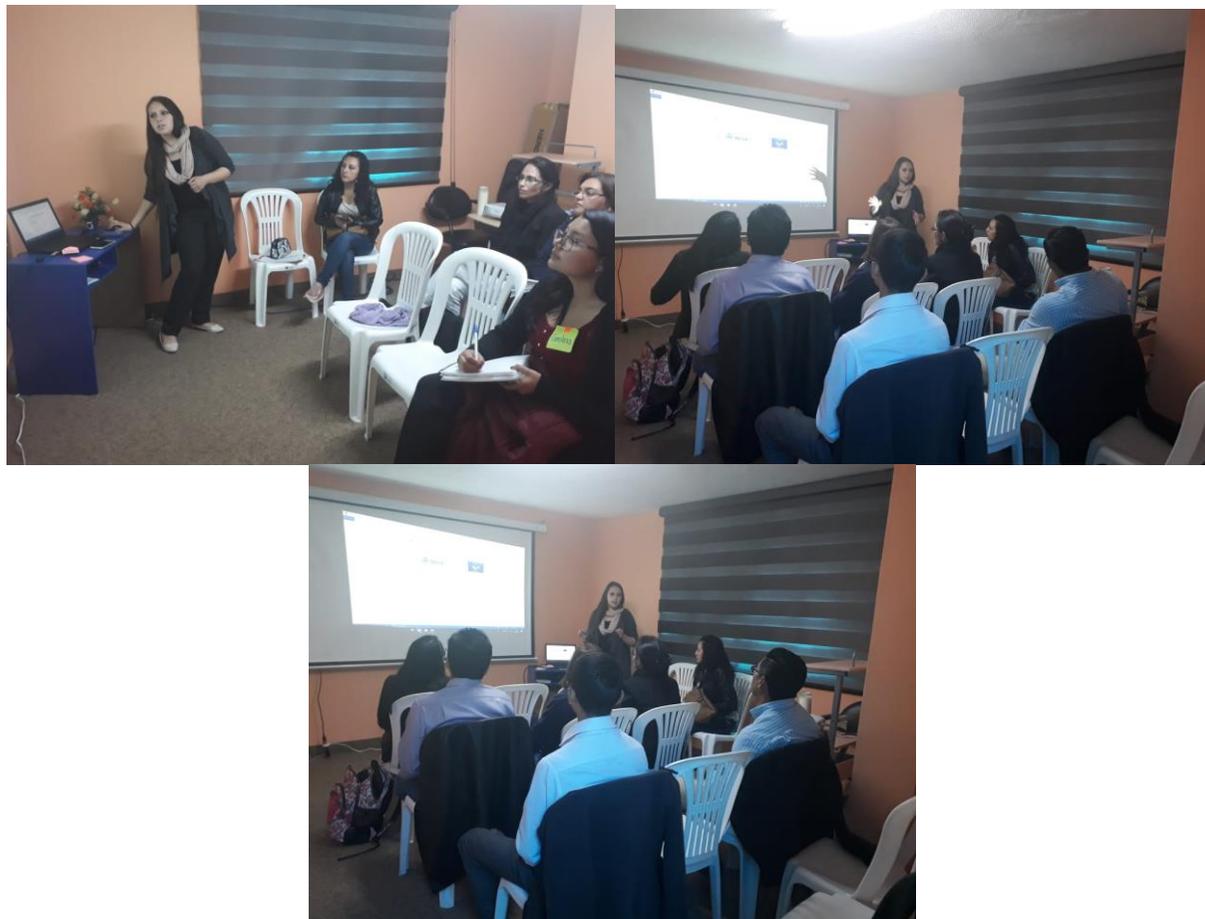
## Anexo 8 Cronograma

**Tabla 25**  
**Cronograma**

ACTIVIDAD	MES																											
	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación y revisión del tema				■																								
Elaboración Capítulo 1					■																							
Revisión del Capítulo 1						■																						
Corrección Capítulo 1							■																					
Revisión y Aprobación Cap.1								■																				
Elaboración Capítulo 2-3									■																			
Revisión del Capítulo 2-3										■																		
Corrección Capítulo 2-3											■																	
Revisión y Aprobación Cap.2-3												■																
Elaboración Capítulo 4													■															
Revisión del Capítulo 4														■														
Corrección Capítulo 4															■													
Revisión y Aprobación Cap.4																■												
Elaboración Capítulo 5																	■											
Ejecución de Encuesta, tabulación y análisis																					■							
Realización de Diseño y Diagrama del procesos																									■			
Elaboración del Manual de Procesos																										■		
Revisión del Capítulo 5																											■	
Corrección Capítulo 5																												■
Revisión y Aprobación Cap.5																												
Elaboración Capítulo 6-7																												
Revisión y Aprobación Cap.6-7																												■



## Anexo 9 Sociabilización del Manual de Procesos de Cobranza



**Figura 21** Sociabilización del Manual del Proceso de Cobranza  
**Fuente:** TOPNOTCH BUSINESS  
**Elaborado por:** Vanessa Ramírez



Quito DM, 13 de diciembre de 2018

Señores

INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR CORDILLERA

Presente,

Mediante el presente documento TOP NOTCH BUSINESS. Certifica que la Sra. Mónica Vanessa Ramírez Zapata con CI. 1718959339 realizó la tesis en esta empresa, diseñando y levantando el proceso de cobranza para ejecutivos Freelancer. Cumpliendo todos los requerimientos solicitados.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizo al interesado hacer uso de este documento como a bien tuviere conveniente.

Atentamente,

  
OPNOTCH BUSINESS, CIA. LTDA.  
GERENTE GENERAL

Eco. Patricia Orozco  
GERENTE GENERAL  
TOPNOTCH BUSINESS

## Urkund Analysis Result

Analysed Document: VANESSA RAMIREZ.docx (D43122083)  
Submitted: 10/26/2018 5:09:00 PM  
Submitted By: vansrom831@gmail.com  
Significance: 3 %

### Sources included in the report:

Karina Rosales.pdf (D30339144)  
Pamela Espinoza Tesis.pdf (D30274525)  
TESIS listaa OK.docx (D15668859)  
Recuperación de cartera (FIN) 1.docx (D37057835)  
RECUPERACION DE CARTERA.docx (D30324146)  
katherine Elizabeth Inga Lopez.pdf (D38520774)  
<https://www.youtube.com/watch?v=Ny5I08EcEEY>  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

### Instances where selected sources appear:

20



APROBADO

CI 1718835067

German Gustavo Bermudez Ortiz

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA**  
**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y PERSONAL**

**ORDEN DE EMPASTADO**

Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos para el proceso de Titulación, se **AUTORIZA** realizar el empastado del trabajo de titulación, del alumno(a) **RAMIREZ ZAPATA MONICA VANESSA**, portador de la cédula de identidad N° **1718959339**, previa validación por parte de los departamentos facultados.

Quito, 15 de noviembre del 2018



15 NOV 2018  
*Manila B*

Sra. Mariela Balbeca  
CAJA

*Fabián Jara*  
Psic. Fabián Jara  
DELEGADO DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN



BIBLIOTECA  
CORDILLERA

*William Parra*  
Ing. William Parra  
BIBLIOTECA



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"

22 NOV 2018

9.38

*Samira Villalba*  
Ing. Samira Villalba

Ing. Samira Villalba  
PRÁCTICAS PREPROFESIONALES

*Friktzia Mendoza*  
Msc. Friktzia Mendoza

Adm. DIRECTOR DE CARRERA



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"

28 NOV 2018

*Magui Ordoñez*  
Magui Ordoñez

Lcda. Magui Ordoñez  
SECRETARIA ACADÉMICA