



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS,
ORIENTADA A MEJORAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA
AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS, UBICADA EN
LA PARROQUIA CHAUPICRUZ, DEL DISTRITO METROPOLITANA DE
QUITO 2017.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración Bancaria y Financiera

Autora: Torres Rodríguez Marcela Alejandra

Tutor: Ing. Juan Moreno

Quito, Octubre 2017



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Quito, 22 de Septiembre del 2017

El equipo asesor del trabajo de Titulación del Sr. (Srta.) **TORRES RODRIGUEZ MARCELA ALEJANDRA** de la carrera de Administración Bancaria y Financiera cuyo tema de investigación fue: **ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, ORIENTADA A MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS UBICADA EN LA PARROQUIA CHAUPICRUZ DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2017.** 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. Juan Carlos Moreno
Tutor del Proyecto


Ing. Galo Cisneros
Coordinador de la Unidad de Titulación




Abg. Eric Martínez
Lector del Proyecto


Ing. Fernando Bultrón
Director de Escuela

Matriz:
Av. de la Prensa N45-268 y Logroño
Teléfonos: 2256480 / 2269608
E-mail: instituto@cordillera.edu.ec
Pág. Web: www.cordillera.edu.ec
Quito - Ecuador

Campus 1:
Calle Logroño De 2-84 y
Av. de la Prensa (Jara)
Edif. Cordillera
Telf.: 2430443 / Fax: 2433949

Campus 2:
Bosconeros N15-163 y
Yacambí (Jara)
Telf.: 2262041

Campus 3:
Av. Brasil N46-45 y
Zamora
Telf.: 2249006

Campus 4:
Yacambí
Cra-38 y
Bosconeros

DECLARATORIA

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



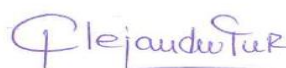
Torres Rodríguez Marcela Alejandra

CC 172365160-8

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, Torres Rodríguez Marcela Alejandra; portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 172365160-8 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 ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, ORIENTADA A MEJORAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS, UBICADA EN LA PARROQUIA CHAUPICRUZ, DEL DISTRITO METROPOLITANA DE QUITO 2017 con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

FIRMA



NOMBRE

Marcela Alejandra Torres Rodríguez

CEDULA

CC 172365160-8

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, ORIENTADA A MEJORAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS, UBICADA EN LA PARROQUIA CHAUPICRUZ, DEL DISTRITO METROPOLITANA DE QUITO 2017.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme un día más de vida para culminar una etapa de estudios propuestos, A todo el personal docente del Instituto Tecnológico Superior Cordillera quien con sus conocimientos supieron guiarme para mi crecimiento no solo profesional si no también personal en todo el transcurso de estos semestre en favor de la culminación de esta retadora carrera que después de mucho sacrificio voy a culminar.

A mi madre quien me ha ensañado que con esfuerzo, dedicación y constancia se pueden lograr a conseguir todo lo que me proponga,

A mi jefe Verónica Balseca y a todo el equipo que forman el Departamento de Cobranzas quien con sus conocimientos formaron parte de la culminación de este sueño.

DEDICATORIA

A mi madre quien a lo largo de este tiempo me brindo su amor, confianza y apoyo incondicional, ayudándome a superar todos los obstáculos y retos que la vida me puso, motivándome siempre para llegar a cumplir mi sueño anhelado de graduarme como profesional.

ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA.....	i
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I.....	1
1.ANTECEDENTES.....	1
1.01. Mercado de Seguros.....	1
1.01.01 Seguros.....	1
1.01.02 Definición de Seguro.....	4
1.01.03 Función del Seguro	4
1.01.04 Principales Clases de Seguros.....	5
1.02 AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros	6
1.02.01 Reseña de la Empresa.....	6
1.02.02 Misión	7
1.02.03 Visión	7
1.02.04 Objetivo.....	7
1.02.05 Valores	7
1.02.06 Cultura Corporativa.....	8
1.02.07 Estructura Organizacional.....	9

1.1 Contexto	10
1.2 Justificación.....	12
1.3 Definición del Problema Central.....	13
1.3.1 Matriz de Análisis de Fuerzas "T"	14
1.3.2 Análisis Matriz de Fuerzas "T"	16
CAPÍTULO II	17
2.1 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	17
2.1.1 Mapeo de Involucrados	18
2.1.2 Análisis Mapeo de Involucrados	20
2.2 Matriz de Análisis de Involucrados.....	21
2.2.1 Análisis de la matriz de Involucrados	23
CAPÍTULO III.....	25
3.1 PROBLEMAS Y OBJETIVOS.....	25
3.1.1 Árbol de Problemas.....	26
3.1.2 Análisis del árbol de problemas	28
3.2 Árbol de Objetivos	29
3.2.1 Análisis del árbol de objetivos	31
CAPÍTULO IV.....	32
4.1 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	32
4.1.1 Matriz de Análisis de Alternativas	32
4.1.2 Análisis de la Matriz de Alternativas	34
4.2 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos	35
4.2.1 Análisis De la Matriz de Impacto De Los Objetivos	37
4.3 Diagrama De Estrategias.....	38
4.3.1 Análisis de Diagrama de Estrategias.....	39
4.4 Matriz de Marco Lógico.....	40

CAPÍTULO V	42
5. Propuesta.....	42
5.01 Antecedentes de la herramienta	42
5.01.01.....	43
5.01.03 Resistencias para la aplicación de los manuales	47
5.02 Descripción (De la herramienta o metodología que propone como solución)...48	
5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta	51
5.03.01 Levantamiento de información	51
5.03.01.01 Población y Muestra.....	51
CAPÍTULO VI.....	64
6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	64
6.1 Recursos.....	64
6.1.01 Recursos Humanos.....	64
6.1.02 Recursos Tecnológicos.....	67
6.1.03 Recursos Materiales	68
6.2 Presupuesto	68
6.2.01 Presupuesto para Elaboración de Proyecto	69
6.2.02 Presupuesto para Socialización del Manual de Procedimientos	70
6.3 Cronograma.....	71
CAPITULO VII	72
7.1 CONCLUSIONES	72
7.02 RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS.

TABLA 1 MATRIZ DE ANÁLISIS DE FUERZAS "T"	15
TABLA 2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	22
TABLA 3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	33
TABLA 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS	36
TABLA 5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO	41
TABLA 6 RECURSOS HUMANOS.....	66
TABLA 7 RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	67
TABLA 8 RECURSOS MATERIALES.....	68
TABLA 9 PRESUPUESTO ELABORACIÓN PROYECTO	69
TABLA 10 PRESUPUESTO PARA SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 SEGUROS DE PERSONAS.....	5
FIGURA 2 SEGUROS DE EMPRESAS.....	5
FIGURA 3 ORGANIGRAMA GERENCIAL	9
FIGURA 4 ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO FINANCIERO.....	9
FIGURA 5 MAPEO DE INVOLUCRADOS	19
FIGURA 6 ÁRBOL DE PROBLEMAS	27
FIGURA 7 ÁRBOL DE OBJETIVOS	30
FIGURA 8 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS	38

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación se fundamenta principalmente en la Elaboración y Socialización de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Cobranzas de la Empresa AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A. ubicada en el Sector Norte de Distrito Metropolitano de Quito quien brinda Servicios de Seguros.

La Elaboración y Socialización del Manual de Procedimientos tiene con objetivo optimizar los recursos humanos, y financieros en los procesos que se realizan en el Departamento de Cobranzas para satisfacer las necesidades de los clientes y generar el mejoramiento de la Gestión Financiera.

El objetivo es encontrar las causas las cuales que provocan que los procesos no sean elaborados de una manera ordenada y eficiente, estableciendo responsables para cada función.

Una vez recopilada la información de todos los procesos que se realizan en el Departamento de Cobranzas se procederá a Elaboración y Socialización del Manual de procedimientos a todo el personal.

ABSTRACT

The investigation is mainly based for the Elaboration and Socialization of a Manual of Procedures for the Collection Department of the AIG Metropolitana Cia. De Seguros y Reaseguros S.A. Located in the North Sector of Metropolitan District of Quito that provides Insurance Services.

The Elaboration and Socialization of the Manual of Procedures has the objective of optimizing the human and financial resources in the processes carried out in the Collections Department to satisfy the needs of the clients and generate the improvement of the Financial Management.

The objective is to find the causes which cause that the processes are not elaborated in an orderly and efficient way, establishing responsible in each one of the processes.

Once collected the information of all the processes that is carried out in the Collection Department will proceed to Elaboration and Socialization of the Procedures Manual so that not only benefits the collection staff but also to the loyalty of the clients for the excellent service received by the company.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.01. Mercado de Seguros

Es un segmento del mercado de capitales, en el cual se negocian valores (renta fija y variable) entre oferentes (emisores) y demandantes (inversionistas), a través de los mecanismos previstos en la Ley de Mercado de Valores, con la finalidad de permitir la canalización de los recursos hacia las actividades productivas, sin necesidad de la intermediación de entidades financieras. (Superintendencia de Compañías, 2017)

1.01.01 Seguros

Todas las personas viven marcadas con la incertidumbre, ya que no sabemos con certeza lo que puede ocurrirnos en el futuro. Ante esta situación, todas las personas estamos expuestas a una serie de riesgos motivados por diversas causas más o menos controlables.

Los seguros en el Ecuador tienen su origen en la vida republicana orientados principalmente a los ramos de vida, incendio y transporte; posteriormente con el ferrocarril el Ecuador lograr vincularse a la importación y exportación de productos esto ayudo a afianzar la actividad aseguradora marítima con el apareamiento del Puerto de Guayaquil. En el año 1933 se establece que las actividades aseguradoras deben ser reguladas por la Superintendencia de Bancos que a continuación tomaría nombre de Superintendencia de Bancos y Seguros. (Superintendencia de Compañías, 2017)

En definitiva, un seguro es un instrumento económico cuya finalidad es proteger a la persona o entidad contratante de un evento futuro riesgoso. (Llanos, 2012, pág. 95)

A partir del 12 de septiembre de 2015 la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, asume el control y parte de la regulación del sector de seguros privados, misión que ha estado a cargo de la Superintendencia de Bancos. Esta sustitución del órgano de control se origina en la reforma al artículo 312 de la Constitución, aprobada por consulta popular a inicios de 2011, la que dispuso que las actividades financieras en el Ecuador debían desvincularse de las no financieras, entre las que se encuentran las del sistema de seguro privado. En cumplimiento de la disposición constitucional, la Superintendencia de Bancos, órgano de control y regulación en esa época, expidió la normativa que reguló el proceso de desinversión de los accionistas mayoritarios y administradores de instituciones financieras en el sector real, normas que fueron complementadas con una reforma a la entonces vigente Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, y finalmente confirmadas por el Código Orgánico Monetario y Financiero.

En este último cuerpo legal se dispuso que sea la Superintendencia de Compañías la que ejerza la vigilancia, auditoría, intervención, control y supervisión del régimen de seguros en el Ecuador, luego de un año de vigencia del Código, el cual se promulgó en el Registro Oficial del 12 de septiembre de 2014.

Esta disposición está en coherencia con la norma constitucional del artículo 312, con el fin de que sea la Superintendencia de Bancos, y la de la Economía Popular y Solidaria, las que se dediquen al control de las entidades en el ámbito financiero, y la de Compañías al no financiero.

A partir del lunes 14 de septiembre de 2015, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, atienden a las entidades privadas controladas y usuarios del sector asegurador, así como al público en general, ofreciendo una gestión de calidad gracias a importantes inversiones en tecnología y sistemas de información que la institución ha hecho en los últimos años.

La Superintendencia ha invitado a sus usuarios y entidades controladas a colaborar con este cambio, en beneficio de todos. (Superintendencia de Compañías, 2017)

1.01.02 Definición de Seguro

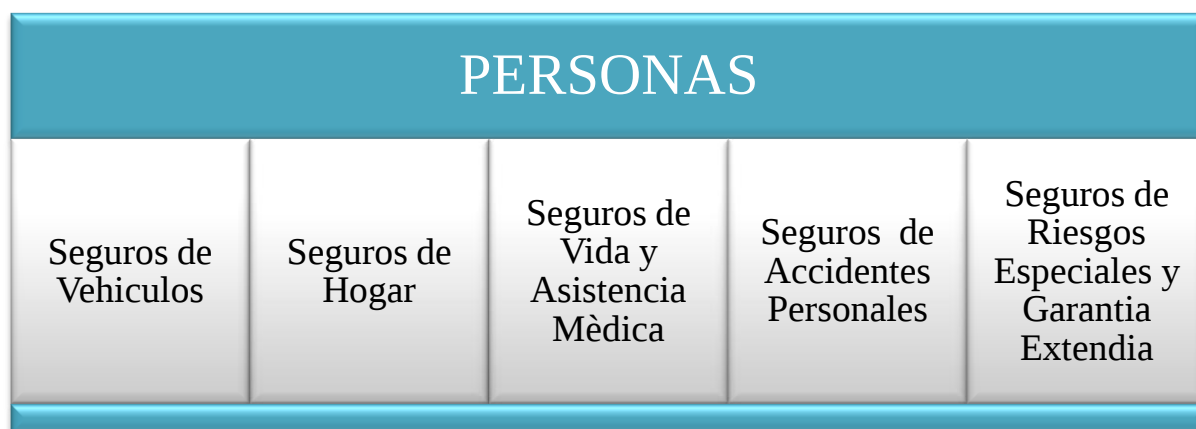
Es un sistema de traslación de riesgos, en el que la Aseguradora se compromete a pagar los siniestros, si estos ocurrieren, a cambio de una prima pagadera por el asegurado. Es un sistema solidario de protección mutua, que está basado en el principio de dispersión del riesgo. Existe un contrato de seguro cuando el asegurador se obliga mediante el pago de una prima o cotización a resarcir un daño o a cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto. (SUCRE, 2017)

1.01.03 Función del Seguro

- Proporcionar un reembolso o indemnización en caso de un siniestro parcial o total.
- El seguro promueve la creación del ahorro, ya que el seguro es un poderoso medio de captación y distribución del ahorro
- Garantiza el crédito, muchas instituciones financieras para otorgar créditos a empresarios respaldan este desembolso de dinero con seguros que disminuyen el riesgo de morosidad
- Los seguros se van a dividir en varios ramos que permitirán al asegurado cubrir en mayor parte su vida o a la de sus familiares, así como sus posesiones.

1.01.04 Principales Clases de Seguros

Figura 1 Seguros de Personas



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Alejandra Torres

Figura 2 Seguros de Empresas



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Alejandra Torres

1.02 AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros

1.02.01 Reseña de la Empresa

La empresa AIG METROPOLITANA Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en el sector de Norte, es una compañía de seguros líder en seguros a nivel mundial con más de 90 años de experiencia al servicio de los clientes. American Internacional Group es una compañía multinacional constituida en Ecuador desde el año de 1969 como representante legal de American Home Assurance Company abriendo sus primeras oficinas en la ciudad de Guayaquil, en 1990 Metropolitana de Seguros firma parte de AIG con el concepto de nuevos canales de distribución, Banca, Seguros y Negocios estatales en el año de 1999 AIG se fusiona con la empresa AUI y Metropolitana de Seguros formando una empresa sólida cuya función principal es asegurar miles de negocios y hogares de las personas brindando un servicio eficiente y oportuno. En el año 2013 implementan oficialmente la nueva imagen de AIG METROPOLITANA con la promesa de la marca: Listos para mañana. Servir y adaptarse a las necesidades de sus clientes, resolver los problemas, innovar y actuar como un poderoso equipo global AIG Metropolitana Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. tiene las siguientes sucursales en la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca. (AIG, 2015)

1.02.02 Misión

“ Como una organización global de servicios financieros, nuestro compromiso es desarrollar productos y servicios que respondan a las necesidades de nuestros clientes, así como la promoción de una cultura corporativa que valora la integridad, la diversidad, la innovación y la excelencia." (AIG, 2015)

1.02.03 Visión

Crearemos valor inigualable para nuestros clientes, colegas, socios comerciales y accionistas contribuyendo al crecimiento de comunidades sostenibles y prósperas. (AIG, 2015)

1.02.04 Objetivo

Ser el proveedor líder de servicios financieros y seguros en el mundo entero. (AIG, 2015)

1.02.05 Valores

Se entienden por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deber ser las cosas en la organización y cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. (Vertice, 2008)

- Integridad
- Calidad de Servicio
- Liderazgo responsable
- Fuerza Financiera (AIG, 2015)

1.02.06 Cultura Corporativa

Cultura corporativa como un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y de creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con las personas de la organización, la estructuras organizacionales y los sistemas de control produciendo normas de comportamiento. (Matilla, 2009)

- Integridad
- Disciplina
- Innovación
- Conocimiento
- Talento
- Liderazgo Responsable
- Servicio

(AIG, 2015)

Figura 3 Organigrama Gerencial

1.02.07 Estructura Organizacional

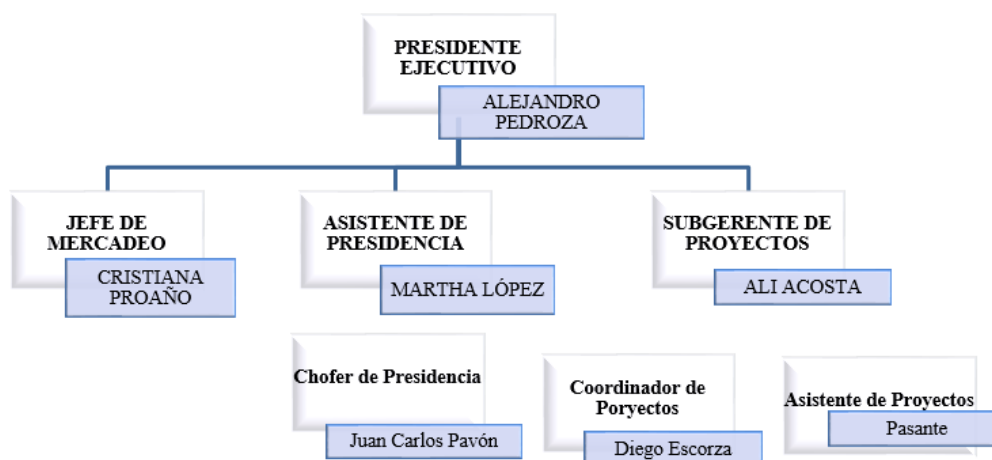
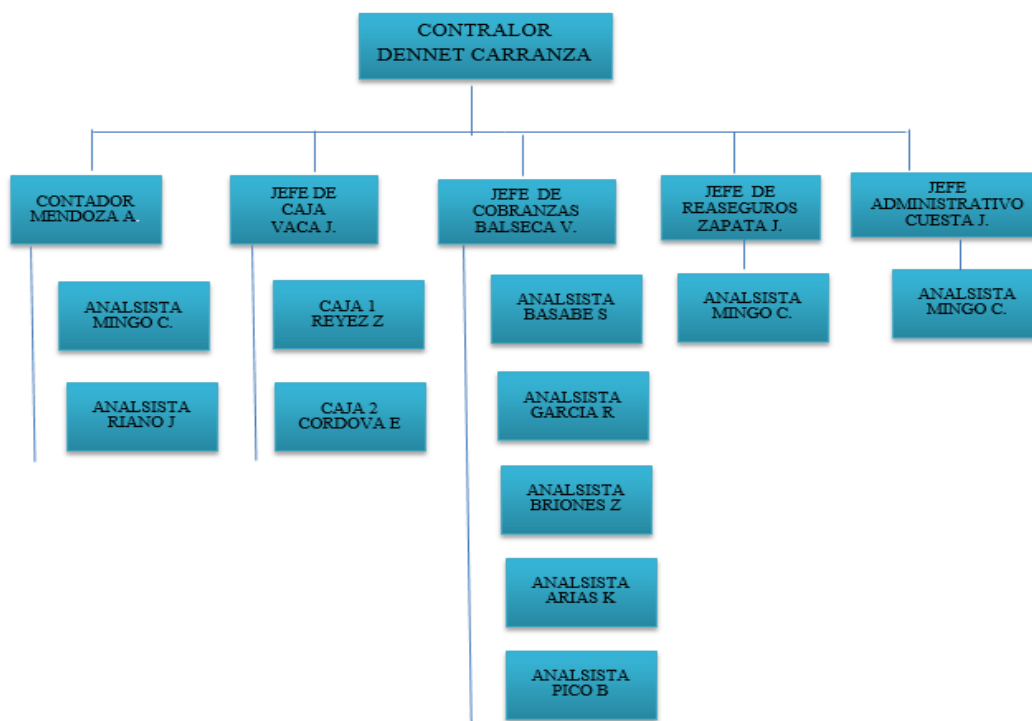


Figura 4 Organigrama Departamento Financiero



1.1 Contexto

Hoy en día las empresas se desenvuelven en un mundo globalizado y sumamente cambiante, por ello es necesario realizar ajustes fundamentales, en la forma como se gestiona la administración y las finanzas de las mismas.

El mercado de seguros favorecen al desarrollo económicos del país ya que desempeña como base fundamental en la economía del país, los seguros son considerados como un ahorro a largo plazo ya que las personas sienten la necesidad de prevenir acontecimientos

Debido a estas exigencias, todas las empresa de seguros de cualquier tipo y tamaño necesitan una gestión técnica y profesional en todas sus áreas sobre todo en el área financiera, para lograr el correcto empleo de todos sus recursos: materiales, humanos, tecnológicos y financieros con la finalidad de alcanzar sus objetivos, en lo que se vuelve indispensable un adecuado sistema de control interno.

A nivel empresarial en la provincia de Pichincha se debe aplicar un mejoramiento en el sistema estructural en la mayoría de empresas, es de vital importancia que se realice cambios substanciales para ser competitivos y productivos, por lo tanto un análisis de la situación organizativa es la que detecta todas las fallas internas, a pesar que estas no son notadas por el cliente, afecta la operacionalidad del establecimiento, provocando disfuncionalidades que producen los procesos, y sobre todo una

información contable errónea que afecta a la toma de decisiones, las empresas que

tienen un ineficiente sistema de gestión financiera solo se adaptan a los cambios para

sobrevivir en un mercado competitivo, por consiguiente para cambiar y hacer crecer a todas estas empresas se debe empezar por modificar la mentalidad de las personas que las dirigen, a una mentalidad de empresarios que desea administrar información financiera razonable. Este problema generalizado en la mayor parte de las empresas de Pichincha hace que su rentabilidad sea reducida y no les permita desarrollarse rápidamente para generar mayores ingresos, lo cual afecta al cantón Quito, capital también del país.

Para poder competir y sobresalir, una empresa debe estar bien organizada, empezando con el Diseño en la parte de Cobranzas que facilite la producción de información financiera para la toma de decisiones.

Entre estas entidades se encuentra AIG Metropolitana Compañía de Seguros y Reaseguros S.A ubicada en la Provincia de Pichincha en el cantón Quito sector Norte en la Av. Granda Centeno y Brasil, la cual actualmente se encuentra en Ecuador varios años desarrollando fuentes de trabajo y buscando día a día garantizar la satisfacción de los clientes para obtener una liquidez rentable.

1.2 Justificación

En la actualidad el ambiente competitivo que existe hoy en día ha llevado a las empresa a desarrollar nuevas estrategias de negocios por tal motivo toda empresa necesita tener sus Manuales de Procedimientos para que de esta manera se puede contar con una herramienta para trabajar de una manera eficaz y con calidad optimizando el tiempo que se toma actualmente en cada proceso ya que para un empresario es importante establecer y desarrollar una empresa que promueva beneficios no solo para la empresa si no para sus empleados.

Esta manual de procesos va dirigido directamente al Departamento de Cobranzas de esta manera beneficiara al personal a lograr con los objetivos previamente establecidos, además de que facilitara el desenvolvimiento en el campo de trabajo ya que se realizara la recopilación de la información que se requiere en cada proceso; así plasmarlo de una manera correcta entendible para quien lo consulte y con el mínimo de tecnicismo para un mayor entendimiento de quien desea consultar aunque se trate de un procedimiento que no le competa.

El principal objetivo al momento de implementar el Manual, es lograr resolver y corregir todos los procedimientos que actualmente son realizados por el Departamento de cobranzas para que sean aplicados de una manera eficiente y satisfactoria para el cliente.

Si se logra administrar de manera eficiente los recursos que posee la empresa como los tecnológicos, humanos y sobre todo los financieros, se logrará beneficiar y contribuir al cambio de la matriz productiva, como señala el objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir que cita sobre la “Garantizar el Trabajo digno en todas sus formas.” (PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR, 2013), se refiere que todo el personal a parte de cumplir con los objetivos establecidos, tendrá un ambiente de trabajo digno de ellos, ya que reducirá la carga de trabajo de trabajo por reprocesos.

Con este proyecto se busca obtener los resultados que no solo beneficie al departamento de cobranzas sino también a la empresa, ya que permitirá realizar de una manera fácil los procesos realizados evitando así gastos económicos innecesarios.

1.3 Definición del Problema Central

Un problema central es una situación que se presenta ante una realidad que deseamos conocer y resolver, ante una incoherencia del conocimiento, ante la falta de información o ante la existencia de vacíos en las explicaciones, puede plantearse como una situación que responde al ¿por qué? de la investigación, el problema debe plantearse con claridad, en conceptos y términos precisos utilizando el sistema teórico y metodológico de la ciencia. (ALVITES , 2000)

Elaboración y socialización de un manual de procedimientos para el departamento de cobranzas, orientada a mejorar la gestión financiera de la empresa AIG metropolitana

Cía. De seguros y reaseguros, ubicada en la parroquia Chaupicruz, del Distrito

Metropolitana de Quito 2017

1.3.1 Matriz de Análisis de Fuerzas “T”

El Análisis del Campo de Fuerzas es una herramienta que es utilizada para ayudar a facilitar el cambio., ve al cambio como fuerzas diferentes que compiten entre sí, existen dos fuerzas con las que trabaja: las Fuerzas Impulsoras, las cuales facilitan el cambio y las Fuerzas Restrictivas o Bloqueadoras, las cuales evitan que el cambio ocurra, esta herramienta se enfoca en la identificación de estas fuerzas y en relacionarlas con el cambio potencial. (Robayo, 2012)

Tabla 1 Matriz de Análisis de Fuerzas “T”

Análisis de Fuerzas					
Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Disminución de los recursos financieros de la empresa.	Ineficiencia en la Gestión de Cobranzas en la Empresa AIG Metropolitana				La Optimización de recursos financieros, humanos y tecnológicos con el objeto que la empresa alcance los índices de disminución de cartera vencida.
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Elaboración de un Manual de Procedimientos para el departamento de Cobranzas	3	5	4	2	Información limitada de los procedimientos y políticas de la empresa
Capacitaciones, incentivos y Crecimientos profesionales.	3	5	4	2	Formación limitada del personal respecto a las prácticas del buen uso del Sistema y Manuales de Procedimientos
Difusión, socialización y capacitación del Manual de procedimientos del departamento de cobranzas	1	4	3	2	Desinterés y Resistencia por parte de los colaboradores del departamento de cobranzas
Implementación de un control permanente sobre el uso del Manual de procedimientos.	2	5	3	1	Desinterés por parte del departamento de Cobranzas

Fuente: Investigación Propia**Elaborado por:** Alejandra Torres

1.3.2 Análisis Matriz de Fuerzas "T"

Se puede evidenciar a través de la Matriz T que el principal problema que existe en la empresa es la gestión administrativa ya que es la encargada de direccionar a la parte operativa, esto crea una confusión en la manera de que se realizan las actividades de cobranzas, pues no se coordina de una manera efectiva el flujo de información y los requerimientos diarios de la empresa.

El manual propone eliminar ese descontrol colocando herramientas y tiempos de trabajo, la estandarización de actividades es una buena alternativa para que de esta manera los colaboradores tengan un debido control de sus responsabilidades y realicen sus labores diarias con eficiencia para la satisfacción del cliente ya que se establecerán parámetros de cumplimiento para que los procesos se generen en un tiempo óptimo y su acumulación de tareas.

Entre los puntos principales como fuerzas impulsadoras se tiene, la elaboración de un manual de procesos, el cual permitirá obtener una información amplia sobre los procedimientos y políticas de la empresa, al momento de establecer este manual se debe socializar y capacitar al personal para que este se maneje de manera adecuada y efectivizar la gestión de cobranzas al 100%. Fomentando la aplicación de este manual se podrá observar el nivel de aceptación por parte del personal el cual tendrá el beneficio para la empresa. Se deberá implementar un control de la aplicación de este manual para verificar que este sigue siendo utilizado de manera adecuada y así evitando contratiempos los cuales entorpecerían el proceso de cobranzas.

CAPÍTULO II

2.1 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

El análisis de involucrados es una herramienta que permite identificar a aquellos actores (personas, grupos o instituciones) interesados en el éxito o fracaso de un proyecto o iniciativa.

Son también, aquellos que contribuyen o que son afectados o que tienen influencia sobre los problemas a enfrentar.

Para el análisis de involucrados es necesario tomar en cuenta, los diferentes tipos de actores:

Actores principales: Son aquellos actores afectados directamente por el proceso, ya sea de modo positivo o negativo. Ejemplo: Instituciones educativas, empresas, estudiantes, trabajadores.

Actores secundarios: Son aquellos actores que pueden verse afectados y/o influenciar de manera positiva o negativa en el proceso. Juegan un papel intermedio y pueden tener un efecto importante en los resultados del proceso. Estos actores pueden dividirse en organizaciones que financian, implementan, supervisan o defienden.

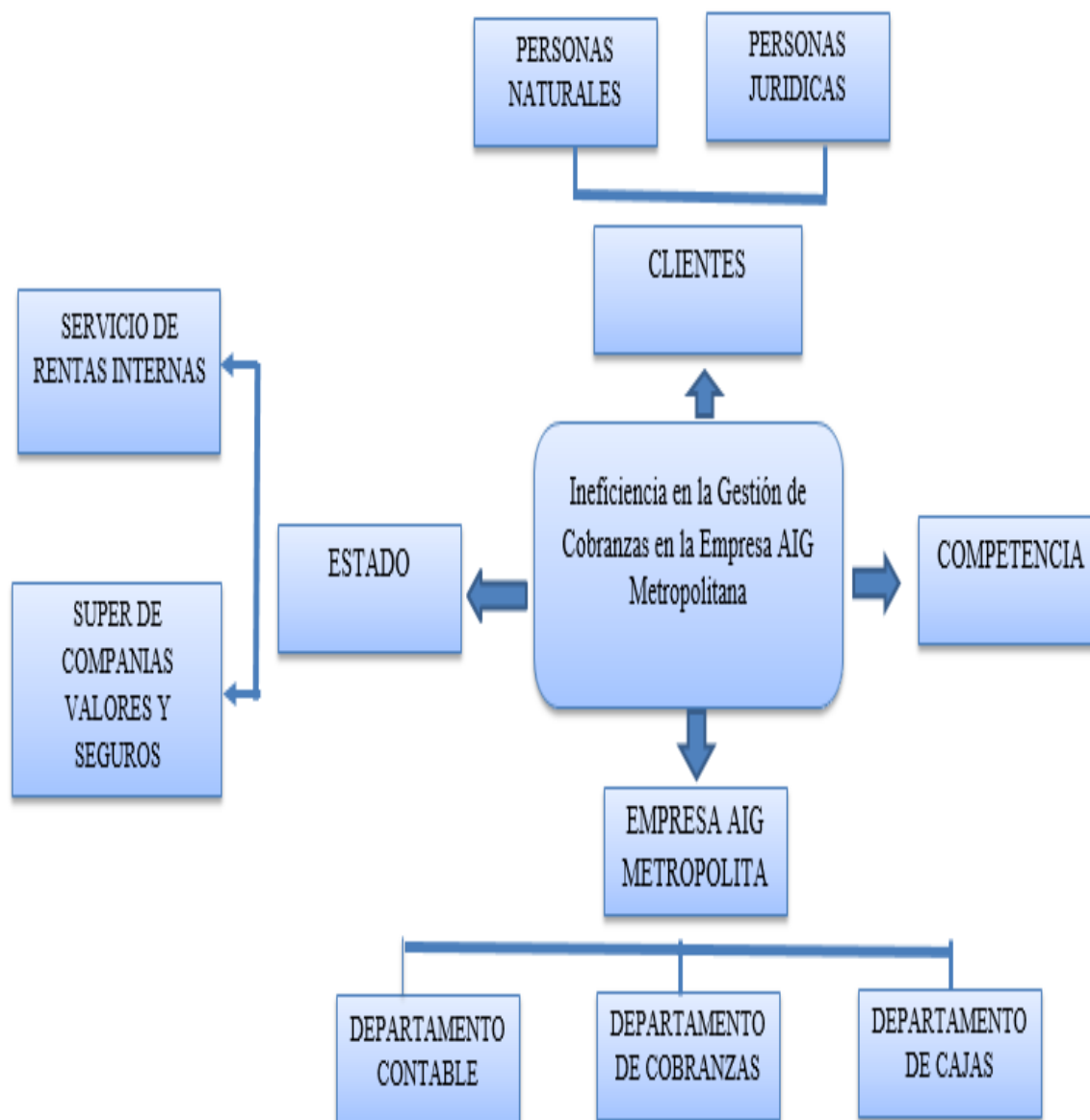
(MORENO ALVAREZ, 2008)

2.1.1 Mapeo de Involucrados

El Mapeo de Actores es una técnica que busca identificar a los actores claves de un sistema y que además permite analizar sus intereses, su importancia e influencia sobre los resultados de una intervención.

Es fundamental en el diseño y puesta en marcha de todo proyecto, así como también a la hora de negociar/construir en conjunto el programa de acción a seguir.
(OLLARI, 2013)

Figura 5 Mapeo de Involucrados



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Alejandra Torres

2.1.2 Análisis Mapeo de Involucrados

En la matriz de la figura 1 del mapeo de involucrados se puede observar las principales entidades las cuales están relacionadas directamente con el desarrollo del tema del proyecto, esto servirá para observar el grado de importancia que tiene cada una de ellas.

Uno de los principales involucrados es la Empresa AIG Metropolitana ya que esta es la base fundamental para cumplir con el objetivo del proyecto, que es el mejoramiento de la gestión financiera, por lo tanto intervienen los diferentes departamentos financieros los cuales son sufrirán ningún cambio.

Otro involucrado son los clientes quienes son la razón de ser de la empresa, aquí podemos encontrar dos diferentes clientes como son las personas naturales y jurídicas las cuales se deben atender de manera eficiente ya que un cliente satisfecho representa el crecimiento, estabilidad y sustento económico no solo para la empresa si no para todas las personas que en ella laboran, Según Smooth dice que “¡solo hay un jefe! No importa si usted es una persona que asea calzado, o el presidente de la corporación más grande del mundo, el jefe sigue siendo el mismo: ¡El cliente!”

(Smooth, 1993),

Es estado es otra involucrado a través de las entidades de control las cuales regulan el adecuado funcionamiento de la empresa, el Servicio de Rentas Internas (SRI) es el encargado de controlar la evasión tributaria mediante la recaudación de impuestos, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es un organismo que tienen como función principal controlar las actividades y el debido funcionamiento.

2.2 Matriz de Análisis de Involucrados

En esta matriz se identifica a todos los actores sociales directos e indirectos más importantes como entidades del Estado, sector privado y sociedad civil que puedan ser la base para la implementación de una intervención, así mismo permite conocer el rol de los actores sociales, las funciones, actividades y responsabilidades e influencia en la implementación del proyecto.

Esto ayudará a la formación de comités o grupos de apoyo para actividades específicas del proceso de elaboración y ejecución de un plan, programa o proyectos de inversión. (CEMPRO, 2011)

Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados

INVOLUCRADOS	INTERES EN EL PROBLEMA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERES EN EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
EMPRESA AIG METROPOLITANA	Mejoramiento en la gestión de cobranzas	Incertidumbre en la ejecución de la normativa	Perfil profesional de acuerdo al cargo	Cumplimiento con los objetivos de la empresa	Conflictos de interés personales
CLIENTES	Actualización de base de datos Regularización de normas establecidas para recepción de facturas	Insatisfacción por retrasos de pagos	Normativas aplicables para el pago de las facturas receptadas	Satisfacción con el pago oportuno al cliente	Incumplimiento con los normas establecidas
ESTADO (AGENTES DE CONTROL)	SRI: Pagos de los impuestos de una manera oportuna Super de Cía.: Cumplimiento con las normativas legales	Evasión de Impuestos	Portal en línea Del SRI Normativas Legales	Recaudación de impuestos	Conflictos legales y monetarios por incumplimiento
COMPETENCIA	Captación de clientes insatisfechos con el servicio	Demora con los pagos	Mercado de seguros competitivos	Satisfacer las necesidades de los clientes insatisfechos	Fidelidad con los clientes captados

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Alejandra Torres

2.2.1 Análisis de la matriz de Involucrados

La matriz de análisis de involucrados, se observa que el proyecto tiene cuatro actores involucrados permitiendo establecer los intereses que tienen sobre el problema central conociendo así la relevancia de los involucrados; cuales son los problemas percibidos que dificultan su desarrollo; los recursos y mandatos son normas o leyes que se utilizan como respaldo de los cambios ya sean en forma positiva o negativa, el interés que tiene los actores sobre el proyecto es el efecto que tendrán los involucrados para que se consiga el cambio; los conflictos; cooperación son los factores que dificultan o fortalecen el logro del proyecto.

El actor principal para el desarrollo de este proyecto es la Empresa AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguro S.A. ya que es la empresa en la cual se ha enfocado resolver el problema satisfaciendo a los clientes y tener a sus empleados motivados y más comprometidos con la empresa.

En siguiente actor son los clientes considerados como la razón de la empresa el interés es priorizar la necesidades como todas la empresas surgen problemas como retrasos en los pagos ocasionando quejas referentes al servicio y calidad para hacer frente a este problema se ha propuesto mejorar la calidad con el objeto de tener cliente satisfechos y de esta manera fidelizar los mismos.

En tercer lugar tenemos al estado con las entidades de control y regularización como por ejemplo el Servicio de Rentas Internas (SRI) el cual está encargado de la recaudación de impuestos, capacitar a los contribuyentes sobre las obligaciones tributarias y controlar la evasión de impuestos, la Superintendencia de Compañías se encargará de controlar y regular los valores que mantiene la empresa.

En último lugar tenemos como actor la competencia quienes buscan satisfacer las necesidades mediante el mercado competitivo de seguros por este motivo se propone la Elaboración del Manual de Procedimientos para el Departamento de Cobranzas el cual permitirá una adecuada capacitación del personal y de esta manera alcanzar las metas propuestas de incrementar la gestión financiera y la eficiencia de las operaciones siendo esta la forma más idónea de eliminar el eficiente sistema y mejorando el control que mantiene la entidad en sus procesos administrativos y contables.

CAPÍTULO III

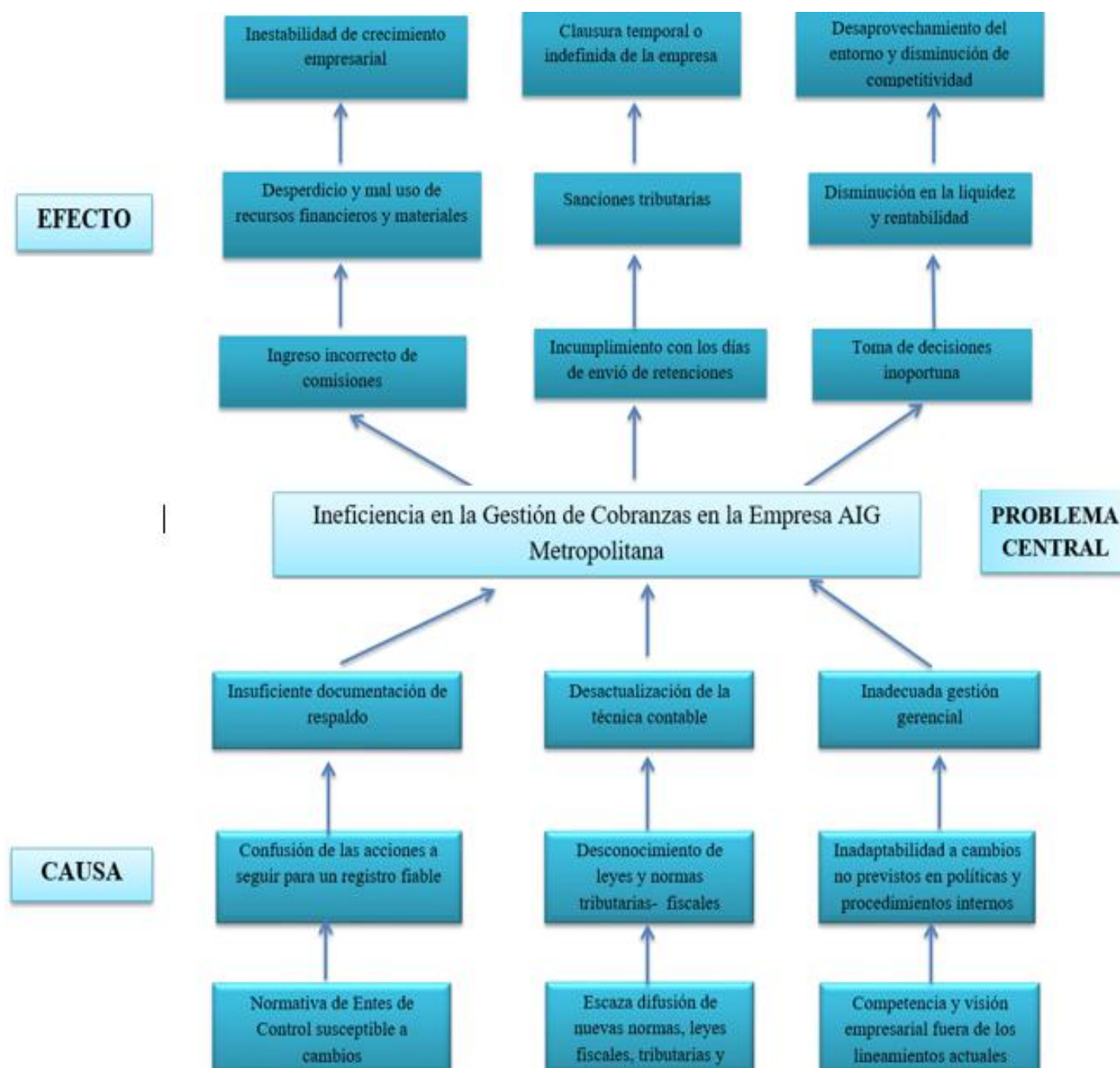
3.1 PROBLEMAS Y OBJETIVOS

Un problema es un determinado asunto o una cuestión que requiere de una solución. A nivel social, se trata de alguna situación en concreto que, en el momento en que se logra solucionar, aporta beneficios a la sociedad es produce ante una realidad desconocida o ante el hallazgo del defecto, laguna o incoherencia del conocimiento, tomado éste último en su significado de contenido de modelos conceptuales.

Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación y que se plantean de manera abstracta en ese principio pero luego, pueden (o no) concretarse en la realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso. (PÉREZ RODRIGUEZ , 2002)

3.1.1 Árbol de Problemas

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican, esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base, el tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos, la lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos. (MARTINEZ & FERNANDEZ , 2012)

Figura 6 Árbol de Problemas


Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Alejandra Torres

3.1.2 Análisis del árbol de problemas

Como su nombre lo indica el árbol de procesos se refiere a las causas y efectos identificando la problemática en la organización los mismos que son claros y útiles, de esta manera se busca soluciones aplicando estrategias que permitan un cambio positivo, buscando beneficios para la empresa y las personas responsables del área de cobranzas.

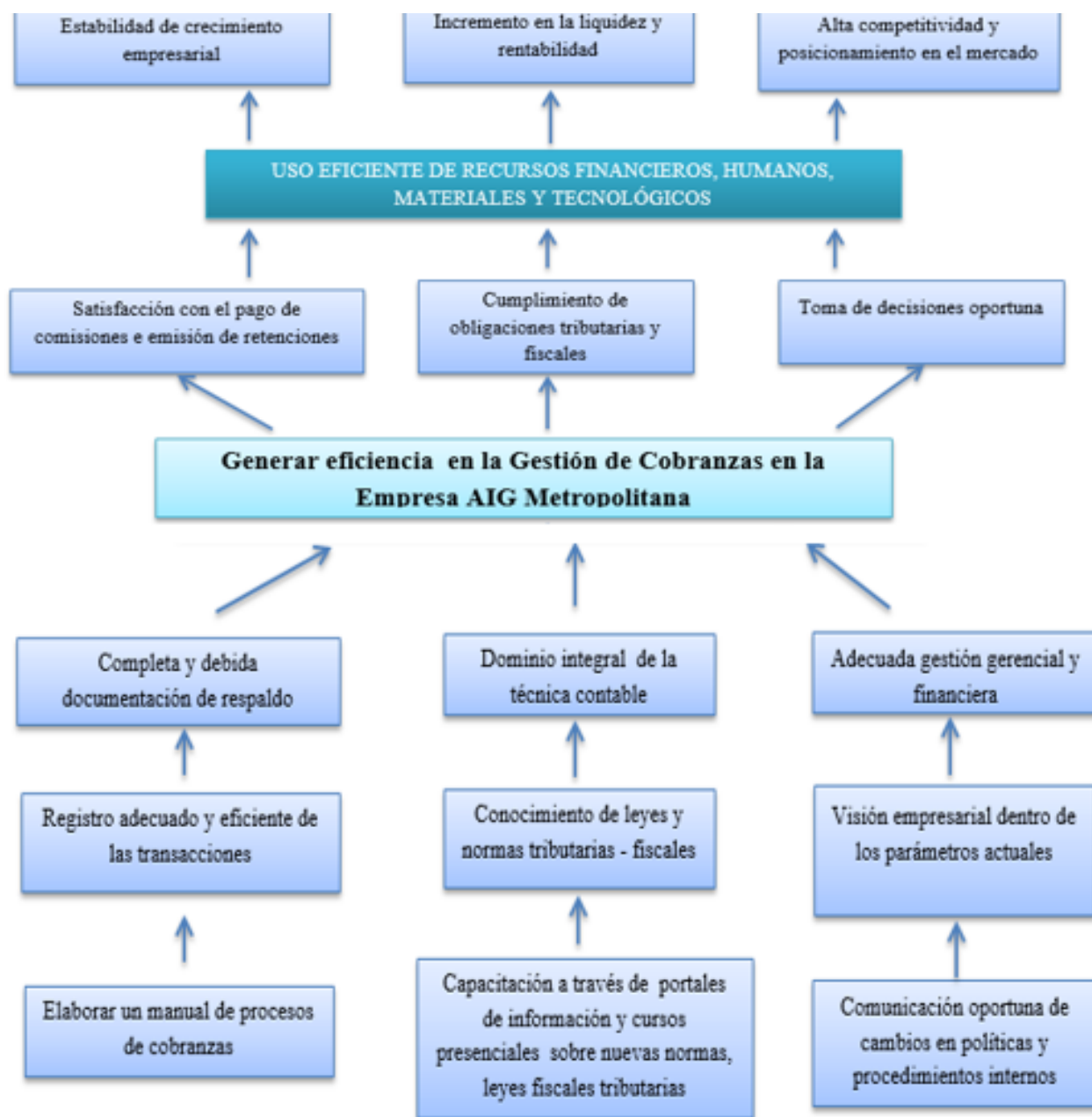
En la empresa AIG Metropolitana, se identifica que el problema central es que los procesos no están descritos de forma jerárquica y que esto conlleve a que los tiempos de ejecución sean lentos y que únicamente se realicen por simple conocimiento de la persona responsable, afectando a la gestión financiera de la empresa, mencionando sus principales causas que parten del problema central son: Poco conocimiento del personal en las tareas referente a su puesto de trabajo, esto se suscita porque no existe un manual donde se describan los procesos y herramientas para el desarrollo pleno de sus actividades; otra de las causas es que la empresa a menudo se presentan quejas de los clientes debido a demora y reprocesos en los pagos de las comisiones de manera oportuna.

Los procesos más sencillos de realizar se presentan gran parte del soporte dentro de la empresa, la gestión documentada es exigente y las demoras causadas por el desconocimiento por falta de una capacitación adecuada provocan cuellos de botella. Las actividades de mayor complejidad, el retraso de información provocan caer en sanciones por mora fiscal. El manual de procedimientos prevee organizar a los colaboradores del departamento de cobranzas conocer sus actividades de tal manera que se respete la cronología y relevancia de cada una de ellas.

3.2 Árbol de Objetivos

El análisis de objetivos es un enfoque metodológico empleado para describir la situación a futuro, planteando un escenario en donde los problemas que fueron una vez identificados han sido solucionados, para esto se representan los medios y fines en un diagrama llamado “árbol de objetivos”. (MARTINEZ & FERNANDEZ , 2012)

Figura 7 Árbol de Objetivos



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Alejandra Torres

3.2.1 Análisis del árbol de objetivos

El árbol de objetivos, está enfocado a la mejora continua de la organización se identifica, por su objetivo general que consta de tres medios y tres fines.

Como en primer lugar identificaremos que el objetivo central es generar eficiencia en la gestión de cobranzas en la empresa AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros.

La finalidad del proyecto es elaborar un manual de procedimientos de cobranzas el cual permitirá manejar de manera eficiente y así optimizar el buen uso de recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos buscando diseñar estrategias que permitan la toma de decisiones frente a la complejidad de las situaciones a las que se hace frente, las mismas que llevaran al cumplimiento del objetivo general, obteniendo como resultados decisiones acertadas, logrando cumplir a cabalidad con las metas y objetivos organizacionales.

Al establecer un plan de capacitación sobre los procedimientos de cobranzas se evitaban reprocesos y altas multas con las entidades de control por la demora de sus cumplimientos de obligaciones al contar con colaboradores motivados y con conocimientos, lo cual les permitirá desarrollar sus actividades con eficacia; de esta manera existirá la satisfacción tanto personal como organizacional, ya que cada una permite el crecimiento a nivel interpersonal y empresarial.

CAPÍTULO IV

4.1 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

El análisis de alternativas consiste en identificar las posibles soluciones del problema social abordado por el proyecto. Permite a la entidad formuladora del proyecto identificar los medios posibles para la solución del problema y seleccionar, luego, aquellos que resulten más adecuados para el logro del objetivo del proyecto.

(MARTINEZ & FERNANDEZ , 2012)

4.1.1 Matriz de Análisis de Alternativas

La matriz de análisis de alternativas es una matriz de valoración, en donde se evalúa sobre cinco las estrategias más importantes con relación a cada grupo de objetivos relacionados, las categorías con mayor puntaje son las que van ser atendidas en orden de importancia

Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas

MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS							
Objetivos	Impacto sobre el Propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categorías
Elaboración de un Manual de Procedimientos	5	5	5	5	4	24	Alto
Realizar un programa de Socialización referentes a la inspección adecuada del proceso de recepción.	5	5	5	5	4	24	Medio Alto
Diseñar estrategias que permitan la toma de decisiones frente a la complejidad de las situaciones a las que hace frente.	5	4	5	3	3	20	Medio Alto
Políticas de Comunicación Asertiva	5	5	5	5	4	24	Medio Alto

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Alejandra Torres

4.1.2 Análisis de la Matriz de Alternativas

La matriz de alternativas permite verificar que al momento de elaborar el manual de proceso de cobranzas, la empresa AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros SA va a poder solucionar sus problemas sobre la mejora en la gestión financiera.

Uno de los principales medios que nos ayudara a cumplir con el objetivo principal es la creación de un manual de procedimientos el cual permitirá manejar de una manera eficiente para que lograr la fidelidad de los clientes y el incremento de la liquidez.

Al establecer el plan de capacitaciones y socialización sobres los procesos y políticas de cobranzas el personal se sentirá más comprometido y capacitado para desenvolverse en el área de cobranzas, así se evitara reprocesos optimizando tiempo y recursos innecesarios para la empresa.

Es importante aplicar de manera correcta y de forma sistemática los procesos de cobranzas para que se pueda evitar errores de ingresos de pagos, aplicación de facturas, retenciones manteniendo las cuentas de los clientes al día.

Diseñar estrategias que permitan la toma de decisiones frente a la complejidad de las situaciones a las que hace frente nos da veinte puntos con una categoría medio alta, ya que al tener una buena administración tanto en el área de cobranzas y contabilidad se va a tener toda la información en el momento que lo solicite la alta gerencia o los jefes inmediatos.

4.2 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

Esta herramienta nos permite testear los objetivos antes de llevarlos a cabo, nos obliga a evaluarnos de manera objetiva, mejorar el impacto con menos esfuerzo, es decir conseguir más con menos, o por lo menos lo mismo, entender que cada acción tiene un fin claro, y sirve para evaluar las acciones antes y después. (MARTINEZ & FERNANDEZ , 2012)

Tabla 4 Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

OBJETIVOS	FACTIBILIDAD A LOGRARSE	IMPACTO DE GENERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENTIBILIDAD	TOTAL	CATEGORIA
Elaboración de un Manual de Procedimientos	Identificar los aspectos a ser mejorados y establecer procesos de mejora. (5)	Decisiones acertadas que contribuyan al beneficio de la empresa (5)	Conocer y aplicar los valores, principios y políticas de la empresa (4).	Conocer las expectativas y criterios de evaluación respecto a su evaluación individual. (5).	Personal capacitado y mejora en sus procesos diarios (5).	24	Alto
Realizar un programa de Socialización referentes a la inspección adecuada del proceso de recepción.	Personal capacitado con el objetivo de que logren realizar sus tareas de manera óptima (5).	Hombres y mujeres con conocimientos de su área de trabajo (5).	Reducir posibles márgenes de errores al momento de almacenar. (4)	Apoyar a los responsables del área de cobranzas (5).	Generar conocimientos de los usuarios y mejorar la productividad. (5).	24	Alto
Políticas de Comunicación Asertiva	Identificar los aspectos a ser mejorados y establecer procesos de mejora. (5)	Decisiones acertadas que contribuyan al beneficio de la empresa (5)	Conocer y aplicar los valores, principios y políticas de la empresa (4).	Conocer las expectativas y criterios de evaluación respecto a su evaluación individual. (5).	Personal capacitado y mejora en sus procesos diarios (5).	24	Alto
Diseñar estrategias que permitan la toma de decisiones frente a la complejidad de las situaciones a las que hace frente	Identificar los aspectos a ser mejorados y establecer procesos de mejora. (5)	Decisiones acertadas que contribuyan al beneficio de la empresa (5)	Conocer y aplicar los valores, principios y políticas de la empresa (4).	Conocer las expectativas y criterios de evaluación respecto a su evaluación individual. (5).	Personal capacitado y mejora en sus procesos diarios (3).	22	Alto

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Alejandra Torres

4.2.1 Análisis De la Matriz de Impacto De Los Objetivos

Una vez identificado el objetivo general se procederá a realizar el análisis de los objetivos específicos viendo cual es más factible para el cumplir con el proyecto.

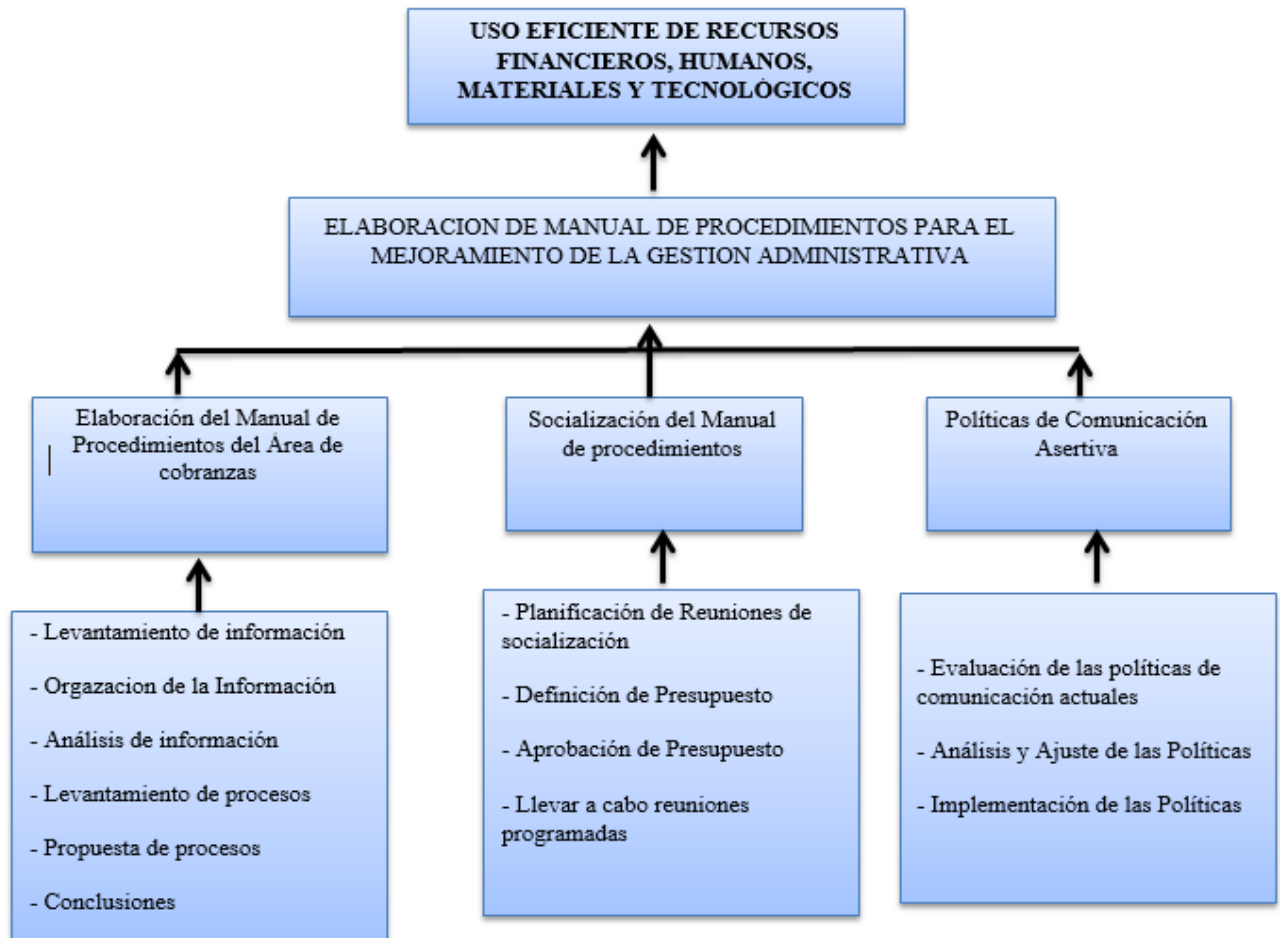
La realización de un programa de socialización y capacitación del personal de la empresa contando con toda la predisposición de realizar las capacitaciones, ya que esto beneficiará a la organización para alcanzar y establecer nuevas medidas y políticas internas adaptables para cada una de las áreas de la empresa AIG Metropolitana, además de identificar diferentes acciones y procesos interrelacionados entre sí, con el objetivo de organizar, planificar, dirigir y controlar, de forma eficiente y efectiva, los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones, controlándolos rigurosamente y empleándolos racionalmente, para alcanzar los objetivos propuestos obteniendo un total de veinticuatro (24), en una categoría alta.

Diseñar estrategias que permitan la toma de decisiones frente a la complejidad de las situaciones a las que hace frente, permitirá a la alta gerencia que las decisiones que se tomen sean las más acertadas y que beneficien a la entidad; esto se manifiesta en cada ítem, con una puntuación de veinticuatro (24), en una categoría alta.

4.3 Diagrama De Estrategias

Realiza un estudio detallado de la estructura y alcance de las estrategias, vinculando a cada estrategia todos los objetivos que pueden ser trabajados de forma articulada, determinando los límites del proyecto y los objetivos específicos.

Figura 8 Diagrama de Estrategias



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Alejandra Torres

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, ORIENTADA A MEJORAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS, UBICADA EN LA PARROQUIA CHAUPICRUZ, DEL DISTRITO METROPOLITANA DE QUITO 2017.

4.3.1 Análisis de Diagrama de Estrategias

Una de las estrategias con mayor impacto es la Elaboración de un Manual de Procedimientos para el mejoramiento de la gestión administrativa, el cual permitirá una estandarización de los procesos evitando así retrasos en las gestiones con los clientes.

De esta manera se busca la satisfacción de los cliente y que el departamento de cobranzas tenga una guía a través de Políticas de Comunicación Asertiva para que estén sean evaluadas, analizadas e implementadas para su beneficio.

Al Diseñar un plan de capacitación, que es la herramienta para alcanzar el propósito central, que fomentara en el personal un compromiso y un panorama más claro de todas las políticas, normas y antecedentes de la empresa, así como su lugar y competencias del trabajo; el promover el trabajo en equipo con la correcta distribución del trabajo, y contribuir al desarrollo personal, familiar de colaborador son argumentos validados para poner en acción el plan de capacitación, con lo cual se logra el desarrollo personal y a su vez familiar del empleado.

4.4 Matriz de Marco Lógico

Es una matriz que contiene el resumen del proyecto o programa. Se compone, en general, de cuatro filas (horizontales) y cuatro columnas (verticales). La matriz está basada en dos principios básicos. Primero, las relaciones lógicas verticales de causa efecto entre las diferentes partes de un problema, que corresponden a los cuatro niveles o filas de la matriz que relacionan a: las actividades (o insumos), los componentes (o productos), el propósito y el fin, como el conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto. Segundo, el principio de la correspondencia (lógica horizontal), que vincula cada nivel de objetivos a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a las condiciones que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (o supuestos principales). (MARTINEZ & FERNANDEZ , 2012)

Tabla 5 Matriz de Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FINALIDAD			
Elaboración De Manual De Procedimientos Para El Mejoramiento De La Gestión Administrativa	Control y aplicación de las política	Lista de control de Manuales entregados	Manual no acogido por el personal Presión al personal
PROPÓSITO			
Uso Eficiente De Recursos Financieros, Humanos, Materiales Y Tecnológicos	Generar una liquidez comprobable	Informes mensuales de recaudación	Falta de interés del personal
COMPONENTES			
1. Elaboración del Manual de Procedimientos del Área de cobranzas	Control y Socialización	Listado de colaboradores que asisten a capacitaciones	Perfiles no aptos para los cargos
2. Socialización del Manual de procedimientos			Desmotivación personal en los procesos
3. Políticas de Comunicación Asertiva			
ACTIVIDADES	PRESUPUESTO		
1.1 Levantamiento de información 1.2 Organización de la Información 1.3 Análisis de información 1.4 Levantamiento de procesos 1.5 Propuesta de procesos 1.6 Conclusiones	Informe del levantamiento de información 100%	Certificado de asistencia a la inducción	
2.1 Planificación de Reuniones de socialización 2.2 Definición de Presupuesto 2.3 Aprobación de Presupuesto 2.4 Llevar a cabo reuniones programadas	Elaboración del manual de procedimientos 100%	Encuestas en el departamento de cobranzas sobre la aplicación del manual	
3.1 Evaluación de las políticas de comunicación actuales 3.2 Análisis y Ajuste de las Políticas 3.3 Implementación de las Políticas	Inducción al personal sobre el sistema para la utilización en el proceso 90%	Evaluaciones al personal de manera trimestral para confirmar el uso del manual de procedimientos	
	Evaluación del desempeño del personal de cobranzas 100%		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Alejandra Torres

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, ORIENTADA A MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS, UBICADA EN LA PARROQUIA CHAUPICRUZ, DEL DISTRITO METROPOLITANA DE QUITO 2017.

CAPÍTULO V

5. Propuesta

5.01 Antecedentes de la herramienta

Los manuales dentro de una organización son importantes, puesto que representan una guía importante para el desarrollo de las actividades que se generan diariamente en una empresa de cualquier tipo, de la importancia mencionada surge la necesidad de estandarizar las actividades para poder ejercer un adecuado control de las operaciones, mediante parámetros mínimos de cumplimiento o las denominadas “metas”, dentro de este contexto se considera a los manuales como una adecuada exposición de los procedimientos, y fines que pretende alcanzar la empresa en determinadas áreas.

5.01.01 Manuales de Procedimientos

Generalmente se preparan para ser aplicados en toda una organización, departamento, sección, entre otros, describiendo paso a paso las actividades que forman parte de una función. (Vásquez, 2009)

La aplicación o practicidad de estos documentos radica básicamente en su alcance, es decir cuál va a ser la cobertura de los procedimientos descritos en el manual, los procesos, funciones y cargos a los cuales va a afectar en el desenvolvimiento de su trabajo.

La aplicación de procesos diferentes para un mismo asunto, constituye una razón fundamental para que las empresas se ocupen de elaborar manuales que normen el desarrollo de sus funciones y responsabilidades.

El manual enfocará con claridad cuál es la naturaleza de la función, la forma de llevarla a cabo, los límites a los que llegue la autoridad y la responsabilidad y la clase de relaciones que hay en los diferentes niveles de la organización.

5.01.02 Pasos para elaborar un manual.

Una vez que el especialista administrativo ha logrado determinar su propósito, a quien va dirigido, cuál es su alcance, su contenido, se requiere adicionalmente conocer los siguientes datos:

- Actas de constitución de la empresa
- Las tareas asignadas a cada puesto de trabajo
- La descripción de los procedimientos objeto de estudio
- Los formularios utilizados en los trámites
- Boletines informativos de la empresa
- Organigramas de la empresa (Chiavenato, 2011)

De esta forma los pasos para elaborar el manual se reducen a los siguientes:

- Recopilación de información
- Estudio y análisis de la información recopilada
- Elaboración del proyecto del manual
- Dictamen de la autoridad jerárquica competente
- Propuesta definitiva del manual revisado
- Aprobación por parte de las autoridades de la empresa
- Publicación y socialización (Vásquez, 2009)

5.01.02.01 Recopilación de la información

En esta fase se recopila de las normas vigentes relativas a la organización de todas y cada una de las unidades que integran los procedimientos de estudio. (García Gil, 2012)

De este estudio se derivan dos tipos de información, la información básica y la información complementaria.

Información Básica

Se obtiene directamente de la persona que se encuentra informada de la gestión y por ende de los problemas de la empresa, así como del conocimiento de los informes producidos por las varias unidades administrativas de la organización. Este tipo de información se logra mediante entrevistas directas y en muchos casos a través de la observación directa de los acontecimientos y hechos que se suceden en un acto. (Hernández Sampieri , 2011)

Información complementaria

Es aquella que llena vacíos de datos y hechos, a más de acumular información ya recogida y clasificada por otros individuos, dentro de éstas pueden entrar leyes de constitución, manuales generales o departamentales, organigramas reglamentos, entre otros. (Hernández Sampieri , 2011)

5.01.02.02 Estudio y análisis de la información

El especialista administrativo en esta etapa examina cuidadosamente las normas vigentes y especialmente aquellas que tienen utilidad práctica para cumplir con los objetivos del estudio.

En el estudio de la información se analizará la posibilidad de utilizarla en su totalidad, corrigiendo aquella que se considere defectuosa. Además los analistas a cargo del estudio de los datos, deben ser los más objetivos e imparciales posibles para garantizar idoneidad en los resultados del trabajo. (Vásquez, 2009)

5.01.02.03 Elaboración del proyecto Inicial

En la propuesta inicial se considera la formulación del problema y la aplicación el análisis e interpretación de la información recogida. Se utiliza como elementos auxiliares los organigramas, mapas y gráficos.

5.01.02.04 Dictamen de autoridad competente

En esta fase de estudio se somete al examen de los niveles jerárquicos involucrados en la aplicación del manual, procurando que éstos se hagan conocer a sus colaboradores para que formulen las sugerencias que estimen oportunas. (Vásquez, 2009)

5.01.02.05 Propuesta definitiva

Se puede considerar en esta fase dos situaciones en cuanto a la elaboración de propuestas:

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, ORIENTADA A MEJORAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS, UBICADA EN LA PARROQUIA CHAUPICRUZ, DEL DISTRITO METROPOLITANA DE QUITO 2017.

La primera, que tiene una relación con las posibilidades de aplicación de la propuesta inicial, a más de asegurar los planteamientos definidos en el diseño original del manual.

La segunda, situación comprende la elaboración del proyecto, considerando las sugerencias o recomendaciones dadas por los funcionarios y las propias áreas afectadas, naturalmente que se tomarán en cuenta solo las recomendaciones que se estimen positivas para el cumplimiento de los objetivos que persiga el manual. (Vásquez, 2009)

5.01.02.06 Aprobación

Una vez concluida la elaboración del manual, es de responsabilidad directa de los responsables efectuar la explicación razonada al ejercicio para su aprobación.

5.01.02.07 Publicación

Concluidas las fase de elaboración y aprobación del manual corresponde la etapa de publicación y distribución a los funcionarios y unidades administrativas que deben Implantarlo o que sirva como medio de orientación para el eficiente cumplimiento de las funciones y responsabilidades. Habitualmente se los ubica a los ejecutivos y empleados en los lugares donde puedan ser fácilmente consultados.

5.01.03 Resistencias para la aplicación de los manuales

Las siguientes son las resistencias que se presentan con más frecuencia:

1. La explicación de los principios, reglas y técnicas contenidas en el manual parecen ser muy fáciles y de simple aplicación cuando son expuestos en forma teórica. Parece que su empleo sea solo una cuestión de simple sentido común, pero en realidad al tratar de ponerlas en práctica se presentan muchas dificultades. Estas dificultades han conducido en algunas ocasiones a destruir verdaderas organizaciones. Con frecuencia la causa de ello ha sido la incomprensión del personal, al extremo de ser suspendidas en su aplicación para evitar protestas, conflictos y en algunos casos hasta huelgas. (García Gil, 2012)

2. Casos por la incomprensión del personal

Entre ellos la oposición del personal antiguo a todo lo que significa innovación. Su costumbre a una determinada rutina de trabajo, le hace pensar que la innovación le haría cambiar su viejo sistema de trabajo y lo que es más, teme no adecuarse a una nueva realidad. (García Gil, 2012)

Se presenta oposición también en el personal de mandos medios, quienes en la mayoría de casos se desenvuelven como jefes a cargo de una función, hecho que determina una relativa estabilidad en el empleo. (Ludeña, 2011)

5.02 Descripción (De la herramienta o metodología que propone como solución)

El manual de procedimientos enfocado al área de cobranzas y crédito de la empresa de seguros AIG Metropolitana S.A., pretende dotar de una

herramienta importante de gestión a las personas que trabajan en este departamento, específicamente a quienes están a cargo de los procesos de:

- Aplicación de recibos
- Pago de comisiones a Broker
- Aplicación de retenciones
- Proceso de débitos bancarios
- Proceso de débitos de tarjetas de crédito.

La aplicación de la herramienta tendrá los siguientes pasos:

- Portada de identificación
- Índice del manual
- Introducción
- Base legal
- Objetivo del manual
- Procedimientos (Se detallan todos los procedimientos del manual)
- Objetivo de cada procedimiento

Se describe lo que se pretende realizar en cada uno de los procedimientos objeto de estudio.

- Alcance

Describe hacia donde puede extenderse la aplicación del procedimiento

- Responsables

Quienes están a cargo del proceso o los llamados dueños del proceso.

- Ficha de procesos

Donde se describe de forma muy explícita la información detallada del procedimiento que se va a estudiar, tomando en cuenta aspectos tales como: nombre del proceso, objetivo, alcance, inicio – fin, descripción general, entradas, salidas, entre otros.

- Ficha de actividades

Se describe específicamente la secuencia de cada una de las actividades del proceso, se describe la actividad, así como los responsables de la misma

- Diagrama de flujo
- Automatización

Que comprende las herramientas aplicadas para transcribir el proceso al sistema con el cual trabaja la empresa en perfecta armonía de los mismos.

5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

Se realiza las actividades inherentes a la aplicación de la herramienta anteriormente descrita, considerando las necesidades de la organización, la cual será en primera instancia directa beneficiaria de los resultados esperados con la herramienta, de esta manera se creó el Manual de Procedimientos para el Área de Cobranzas, el mismo que se detalla en un documento adjunto, además para determinar la situación conflicto se ha trabajado con herramientas técnicas orientadas al levantamiento de información así como para el desarrollo de la propuesta como se pone a consideración en los siguientes apartados.

5.03.01 Levantamiento de información

5.03.01.01 Población y Muestra

Fuente especificada no válida. .Señala que la población es el conjunto de elementos que comparten características comunes; las cuales son objeto de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación.

Muestra.- Se designa al subconjunto de individuos de una población. Su objetivo primordial es el de poder inferir propiedades, comportamientos, entre otras cuestiones de la totalidad de la población, por eso es que deben ser representativas de la misma.

Fuente especificada no válida..

De esta manera se ha procedido a tomar como muestra toda la población que en este caso son los trabajadores del área donde se va a estudiar los procesos, como son el área de cobranzas, en al que se encuestó a 3 personas como total de la población.

5.03.02 Encuesta

La Encuesta.- Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra sino obtener un perfil compuesto de la población. Una "encuesta" recoge información de una "muestra." Una "muestra" es usualmente sólo una porción de la población bajo estudio.

ENCUESTA DE GESTIÓN DE COBRANZAS

OBJETIVO

Recopilar información referente a la gestión de cobranzas

INSTRUCTIVO : Señale con una X la opción que aplique

Genero	M	F	Cargo	Analista	Antigüedad	menos de 5 años		
	☐	☐		Supervisor		laboral		Más de 5 años
				otro				

1.- ¿Al ingreso a la empresa tuvo algún tipo de inducción?

SI ☐ NO ☐

2.- Cuenta con los implementos o recursos necesarios para realizar su trabajo?

SI ☐
NO ☐

3.- ¿Tiene usted definidas claramente las funciones de su cargo?

SI ☐
NO ☐

4.- ¿Usualmente tiene dificultades con los procesos que maneja?

SI ☐
NO ☐

5.- ¿Existe estandarización en las actividades afines a su cargo?

SI ☐ NO ☐

6.- ¿Cree usted que se pueden mejorar las actividades en las cuales usted se desenvuelve?

SI ☐ NO ☐

7.- ¿Recibe usted soporte o ayuda de los encargados en casos de eventualidades?

SI ☐ NO ☐

8.- ¿En qué aspectos cree usted que se puede mejorar?

Procesos ☐
Infraestructura ☐
Políticas internas ☐

9.- ¿Aportaría usted personalmente un proceso de mejora institucional?

SI ☐
NO ☐

Gracias por su colaboración.

5.03.03 Análisis y Tabulación de Datos

Pregunta 1: Al ingresar a la empresa tuvo algún tipo de inducción

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	3	100,00
No	0	0,00
Total	3	100,00

Si	100,00
No	0,00



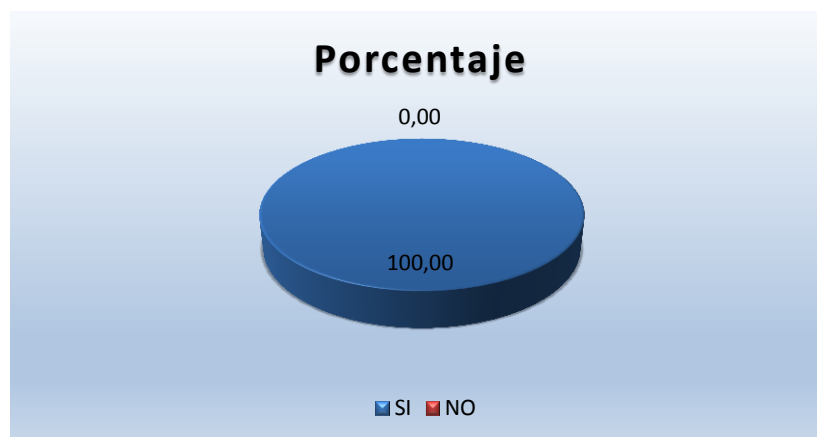
Análisis:

Una vez realizado la respectiva cuantificación de los datos y realizado el gráfico estadístico podemos darnos cuenta que el 100% de los encuestados confirman que al momento de entrar a la empresa recibieron una inducción sobre la empresa y sus departamento.

Pregunta 2: Cuenta con los implementos o recursos necesarios para realizar su trabajo

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	3	100,00
NO	0	0,00
Total	3	100,00

SI	100,00
NO	0,00



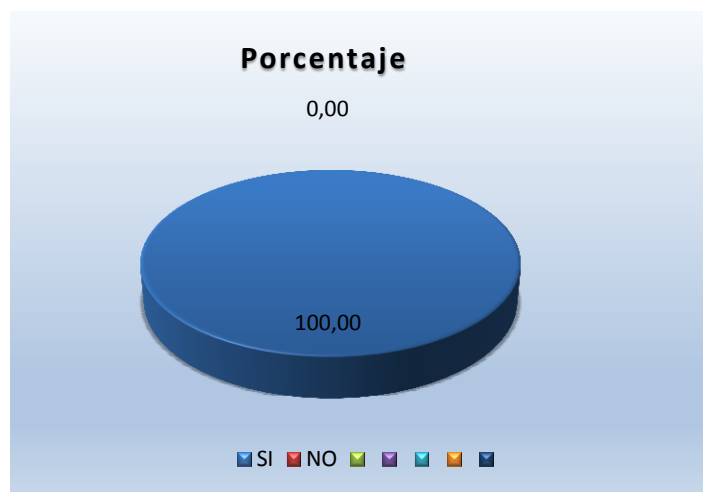
Análisis:

El 100% muestra confirman que existe los implementos necesarios para realizar sus actividades, recomiendan que necesitan una capacitación más detallada sobre todos los procesos

Pregunta 3: Tiene usted definidas claramente las funciones de su cargo

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	3	100,00
NO	0	0,00
Total	3	100,00

SI	100,00
NO	0,00



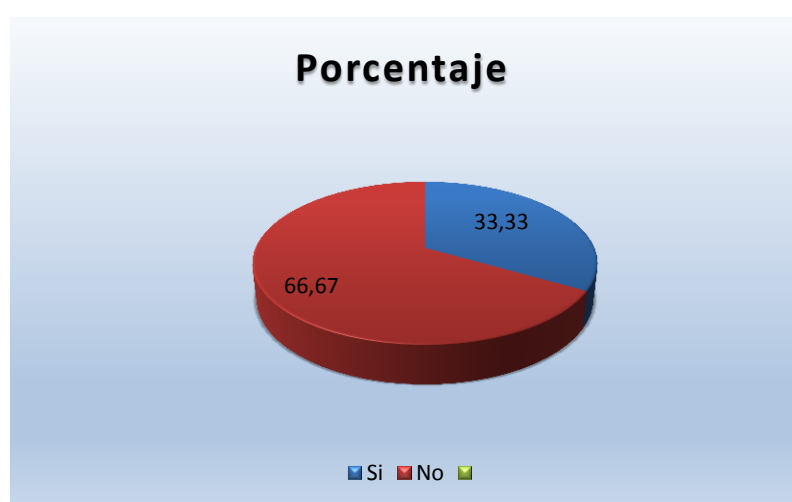
Análisis:

La muestra del 100% de los encuestados indican que tienen conocimiento de las funciones que deben hacer en el transcurso del día, pero les facilitaría y tendrían una guía de trabajo.

Pregunta 4: Existe estandarización en las actividades afines a su cargo

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	1	33,33
No	2	66,67
Total	3	100,00

Si	33,33
No	66,67



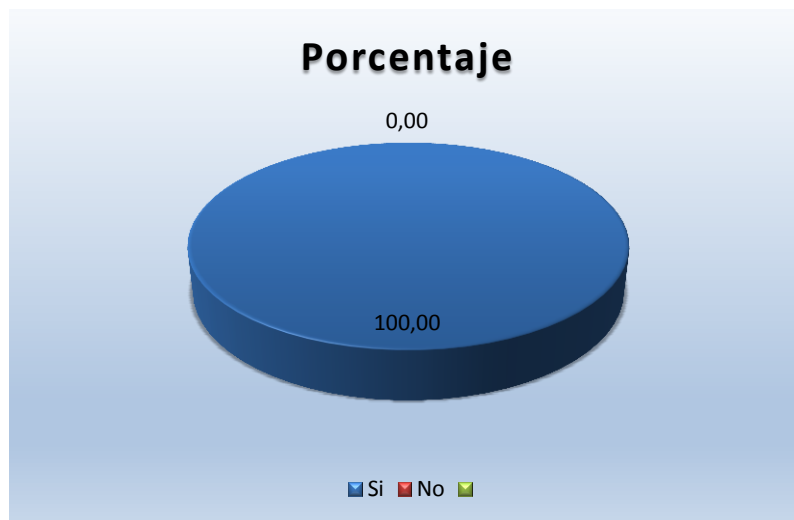
Análisis:

De la muestra encuestada tenemos los siguientes resultados: el 33,33% indican que si se encuentran estandarizados las actividades, pero el 66,67% indican que deberían estandarizar las actividades para poderlas realizar de una manera eficiente.

Pregunta 5: Cree usted que se pueden mejorar las actividades en las cuales se desenvuelven

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	3	100,00
No	0	0,00
Total	3	100,00

197	Si	100,00
140	No	0,00

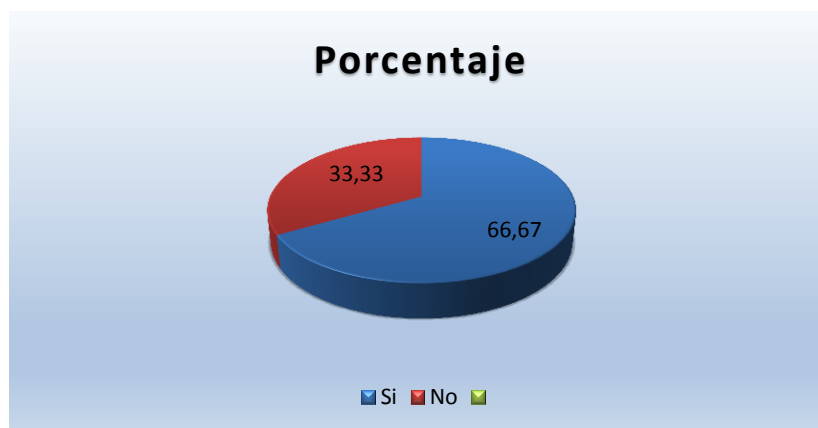
**Análisis:**

El 100% de los encuestados creen que a través de capacitaciones podrían mejorar las actividades en las que se desenvuelve para satisfacer de manera correcta las necesidades de los clientes.

Pregunta 7: Recibe usted soporte o ayuda de los encargados en casos de eventualidades

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	2	66,67
No	1	33,33
Total	3	100,00

Si	66,67
No	33,33



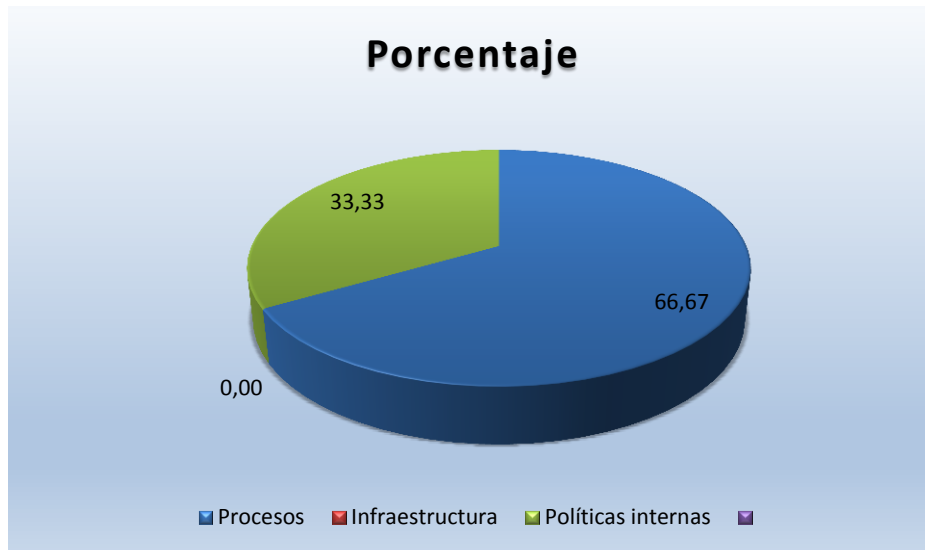
Análisis:

De la muestra encuestada tenemos los siguientes resultados: el 33,33% indican no reciben soporte de otras personas especialidad en las actividades que realizan pero el 66,67% indican que si reciben ayuda de otras personas con mayor conocimiento.

Pregunta 8: En qué aspecto cree usted que se pueda mejorar

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Procesos	2	66,67
Infraestructura	0	0,00
Políticas internas	1	33,33
Total	3	100

Procesos	66,67
Infraestructura	0,00
Políticas internas	33,33



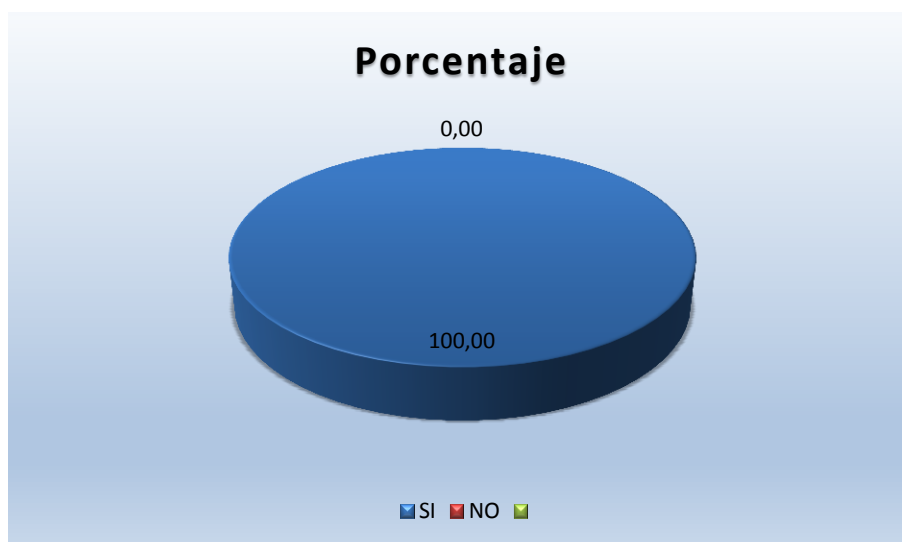
Análisis:

De la muestra encuestada tenemos los siguientes resultados: el 33,33% indican que deberían cambiar las políticas internas de la empresa; pero el 66,67% indican deberían implementar manuales de procesos para la realización de sus actividades.

Pregunta 9: Aportaría usted personalmente un proceso de mejora institucional

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	3	100,00
NO	0	0,00
Total	3	100,00

SI	100,00
NO	0,00



Análisis:

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, ORIENTADA A MEJORAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS, UBICADA EN LA PARROQUIA CHAUPICRUZ, DEL DISTRITO METROPOLITANA DE QUITO 2017.

Del 100% de la muestra de los encuestados indican que aportarían personalmente para el mejoramiento y satisfacción de los cliente para mejorar la gestión financiera de la empresa.

CAPÍTULO VI

6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.1 Recursos

Es un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida, para lo cual precisa unos recursos y unos tiempos a través de un cronograma. (ANTIOQUIA, 2017)

6.1.01 Recursos Humanos

En proyecto participaran las siguientes personas:

Tabla 6 Recursos Humanos

NOMBRE / CARGO	FUNCIONES
Verónica Balseca Jefe de Cobranzas	Supervisar las actividades realizadas por los ejecutivos de cobranzas
Analista de Cobranzas Sebastián Basabe Ronnie Garcia Bryan Pico Zabrina Briones Katherine Arias Suany Andrade	Gestionar, conciliar y documentar el recaudo de la cartera de Bróker y clientes finales, con base en la planeación correspondiente, asignar, monitorear y administrar toda actividad o evento asociado al personal de gestión

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Alejandra Torres

6.1.02 Recursos Tecnológicos

Tabla 7 Recursos Tecnológicos

MATERIALES	DESCRIPCION
Laptop	HP 15-ay065, 15.6", Intel Core i3-5005U Processor, 6 GB RAM, 1 TB SATA, Windows 10
Proyector	Projectors LED, 4K
Impresora	Impresora HP COLOR
Memoria USB	USB 16G
Cámara Digital	SONY 50C

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Alejandra Torres

6.1.03 Recursos Materiales

Tabla 8 Recursos Materiales

MATERIALES	CANTIDAD
Resmas de Papel	2
Esferográficos (Caja)	1
Marcadores	2

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Alejandra Torres

6.2 Presupuesto

Según (BURBANO, 2005) El presupuesto “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. También dice que el presupuesto “es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración

de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.”

6.2.01 Presupuesto para Elaboración de Proyecto

Tabla 9 Presupuesto Elaboración Proyecto

DESCRIPCION	CANTIDAD	CANTIDAD
Empastado	1	\$ 25
Impresiones B/N	150	\$ 15
Impresiones a Color	150	\$ 30
Memoria USB	1	\$ 20
Movilización	1	\$ 30
Alimentación	1	\$ 35
TOTAL		\$ 155

Fuente: Investigación Propia

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, ORIENTADA A MEJORAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS, UBICADA EN LA PARROQUIA CHAUPICRUZ, DEL DISTRITO METROPOLITANA DE QUITO 2017.

Elaborado por: Alejandra Torres

6.2.02 Presupuesto para Socialización del Manual de Procedimientos

Tabla 10 Presupuesto para Socialización del Manual de Procedimientos

MATERIALES	DESCRIPCION
Laptop	HP 15-ay065, 15.6", Intel Core i3-5005U Processor, 6 GB RAM, 1 TB SATA, Windows 10
Proyector	Projectors LED, 4K
Impresora	Impresora HP COLOR

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Alejandra Torres

[illegible]

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Alejandra Torres

CAPITULO VII

7.1 CONCLUSIONES

1. A través de la implementación efectiva del manual de procedimientos para el Departamento de Cobranzas será de gran utilidad para el responsable de cada puesto de trabajo, ya que se encuentran establecidos los procedimientos que se debe seguir, y a más de ello al ser una herramienta de apoyo permitirá que las personas que ingresan a ocupar el cargo puedan guiarse por medio del manual.
2. Las capacitaciones que se impartan al personal del Departamento de Cobranzas, permitirán mejorar la comunicación entre los involucrados y al mismo tiempo mejorar los procesos gracias a los conocimientos receptados en cada una de las

capacitaciones, elevando la motivación y mejora de las actividades cotidianas basadas en el perfeccionamiento continuo de los procesos.

3. La aplicación del manual de procedimientos para el Departamento de Cobranzas permitirán normar los procedimientos los cuales son requisitos fundamentales para sustentar auditorias tanto internas como externas y así obtener las certificaciones que la empresa se proponga alcanzar.

7.02 RECOMENDACIONES

1. La aplicación del manual de procedimientos en el Departamento de Cobranzas, de AIG Metropolitana va a mejorar la gestión administrativa para el aumento de su liquidez.
2. la capacitación de los empleados sobre los procedimientos que se deben seguir en cada una de las actividades que se realizan en el departamento para la disminución de recursos y satisfacción de los clientes.
3. Se recompensa que los manuales de procedimientos sean verificables y accesibles para el personal para que de esta manera sean actualizadas si son necesarios de esta manera analizar si hacen falta algunos manuales de procedimiento afines a las áreas estudiadas.

BIBLIOGRAFÍA

- AIG, M. (2013). AIG METROPOLITANA. EEUU.
- AIG, M. (2015). EEUU.
- AIG, M. (2015). AIG METROPOLITANA. EEUU.
- ALARCON , P. (2005). CRECIMIENTO Y DESARROLLO. LIMA-PERÚ: EBRASA.
- ALVITES , V. (2000). MÉTODO CIENTÍFICO - PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. Lima: Trillas.
- AMAR AMAR , J. (2004). DESARROLLO INFANTIL Y CONSTRUCCIÓN DEL MUNDO SOCIAL. Barranquilla: Uninorte.
- ANTIOQUIA, U. D. (2017). Obtenido de
<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/ova/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=1094>
- AVILA CUIEL , A. (2005). LA DESNUTRICION INFANTIL EN EL MEDIO RURAL. México DF: Madrigal.
- BETINA , A., & CASTRO , A. (2010). LAS HABILIDADES COGNITIVAS EN NIÑOS PREESCOLARES . Colombia .
- BURBANO, J. (2005). Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Bogotá.
- CATTANI, A. (1997). CRECIMIENTO Y DESARROLLO FISICO. Buenos Aires: Médica Panamericana.
- CEBALLOS , A. (2005). ESTUDIO DE POTENCIALES CEREBRALES EN NIÑOS . México : Boletín Médico del Hospital Infantil de México .
- CEMPRO. (2011). PLANES Y PROYECTOS. Recuperado el Julio de 2016, de MARCO LÓGICO : <http://www.cempro.org.pe/2011/11/paso-1-analisis-de-involucrados.html>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de los Recursos Humanos. México D.F.: Mc Graw Hill.

- DAZA, C. (2015). NUTRICION INFANTIL Y RENDIMIENTO ESCOLAR VOL 28. Cali: PubliMed.
- García Gil, M. (2012). Recursos humanos. Lo esencial en la práctica. Mexico D.F.: Panorama.
- Hernández Sampieri , R. (2011). Administración: Introducción. México: Mc Graw Hill.
- <https://definicion.mx>. (s.f.).
- Humano, D. T. (2016). Reglamento Interno. Quito.
- Icart, M. T., Fuentelsaz, C., & Pulpón, A. (2006). Elaboración y presentacion de un proyecto de investigacion y una tesina. Barcelona: Publicaciones de la Universidad de Barcelona.
- JARA ATENCIA , J. (2006). PATOLOGÍAS Y DESARROLLO PSICOMOTOR DEL NIÑO. México DF: Interamericana.
- Kerlinger. (1983).
- LIRA M, I. (2000). SEGUNDO AÑO DE VIDA "MANUAL DE ESTIMULACIÓN". Barcelona, España: Galdós.
- Llanos. (2012).
- Ludeña, J. (2011). La formación por competencias laborales. Lima.
- MARTINEZ , R., & FERNANDEZ , A. (2012). METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS PARA LA FORMULACIÓN DE INVESTIGACIONES. México : Cepal .
- Matilla, K. (2009). Conceptos Fundamentales en la Planificacion Estrategica de las Relaciones Públicas . Barcelona : Editorial UOC .
- METROPOLITANA, A. (2013). AIG METROPOLITNA. EEUU.
- Morazàn. (2010).
- MORENO ALVAREZ, R. (2008). SUPLEMENTO METODOLÓGICO: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS. Lima: Visión.

OLLARI, M. (17 de Enero de 2013). MAPEO DE ACTORES COMO HERRAMIENTA VISUAL. Recuperado el Julio de 2016, de

<https://ziglablog.com.ar/2013/01/17/el-mapeo-de-actores-como-herramienta-visual-para-el-diagnostico-de-un-programa/>

OROZCO ARELLANO , Y. (2003). COMPENDIO DE PEDIATRIA TERCERA EDICION. México DF: Interamimg.

ORTEGA , R., & CORONEL, N. (2015). NIVELES DE DESNUTRICIÓN . Recuperado el Mayo de 2016, de TIPOS DE DESNUTRICIÓN:
<http://www.tipos.co/tipos-de-desnutricion/>

PÉREZ RODRIGUEZ , G. (2002). CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA . La Habana : Ciencia .

PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR. (2013). OBJETIVOS NACIONALES PARA EL BUEN VIVIR . Recuperado el Junio de 2016, de
<http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva#tabs2>

Robayo. (Octubre de 2012). CONCEPTOS Y MATRICES DE MARCO LÓGICO. Recuperado el Julio de 2016, de <http://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico>

SALUDEMIA. (2014). VIDA SALUDABLE. Recuperado el Mayo de 2016, de ALIMENTACIÓN: <http://www.saludemia.com/-/vida-saludable-alimentacion-saludable-lo-fundamental-nutrientes-esenciales>

Sanchez Flores, O. G. (2000). La Institucion del Seguro en Mexico . Mexico : Porrua .

SEGUROS, S. D. (s.f.). <http://www.supercias.gob.ec/portalscv/>. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalscv/>

Smooth, D. (1993). Revista Imagen Óptica. Obtenido de ¿Qué tan importante es el Cliente?: <http://www.imagenoptica.com.mx/pdf/revista30/cliente.htm>

SUCRE, S. (2017). SEGUROS SUCRE. Obtenido de <http://segurosucres.fin.ec>

Superintendencia de Compania, V. y. (Julio de 2017). supercias. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalscv/>

TORRES SIMBAÑA , A. (2003). LA DESNUTRICIÓN Y SUS CONSECUENCIAS
SOBRE EL METABOLISMO INTERMEDIO . México DF: Unac .

Vásquez, V. H. (2009). Organización aplicada. Quito: Uce.

VAZQUEZ, E. (2010). PROCESAMIENTO COGNITIVO EN EL MUNDO EN
DESARROLLO. México DF: Interamericana S.A.

Vertice, E. (2008). Direccion Estrategica . España : Editorial Vertice .

ANEXOS

Fotografía de la Empresa AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros SA.



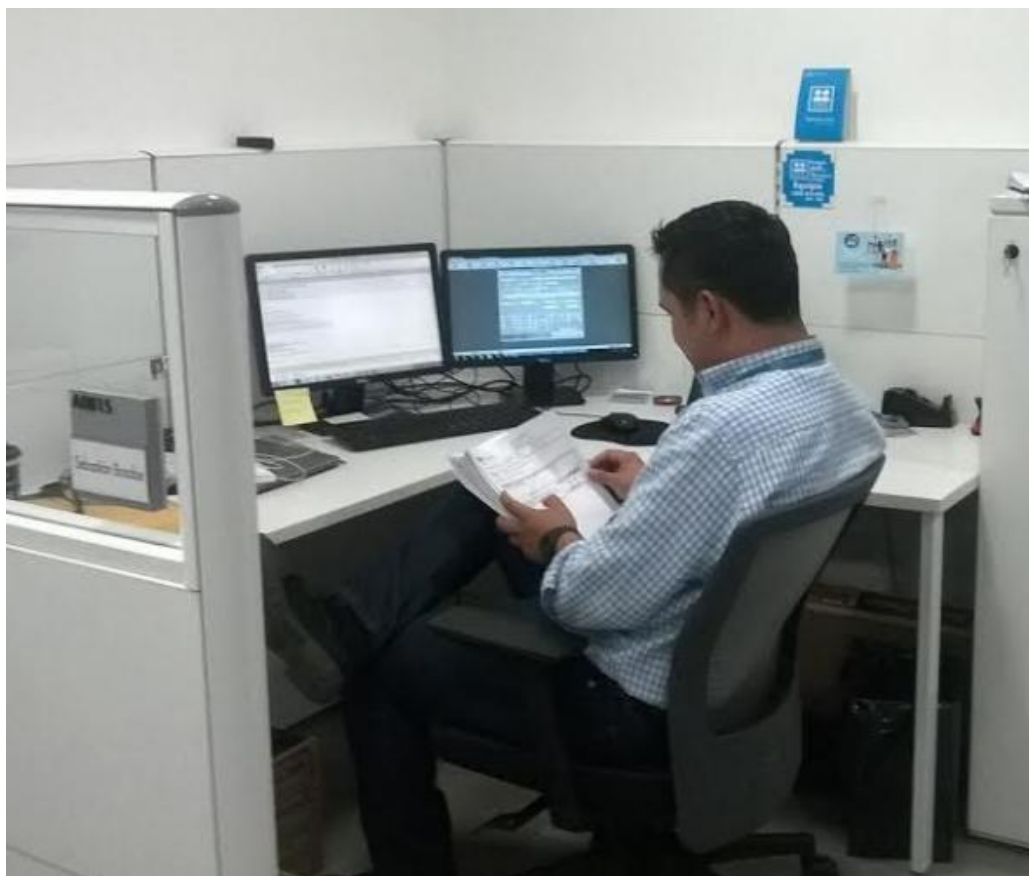
ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, ORIENTADA A MEJORAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS, UBICADA EN LA PARROQUIA CHAUPICRUZ, DEL DISTRITO METROPOLITANA DE QUITO 2017.

Fotografía Departamento de Cobranzas

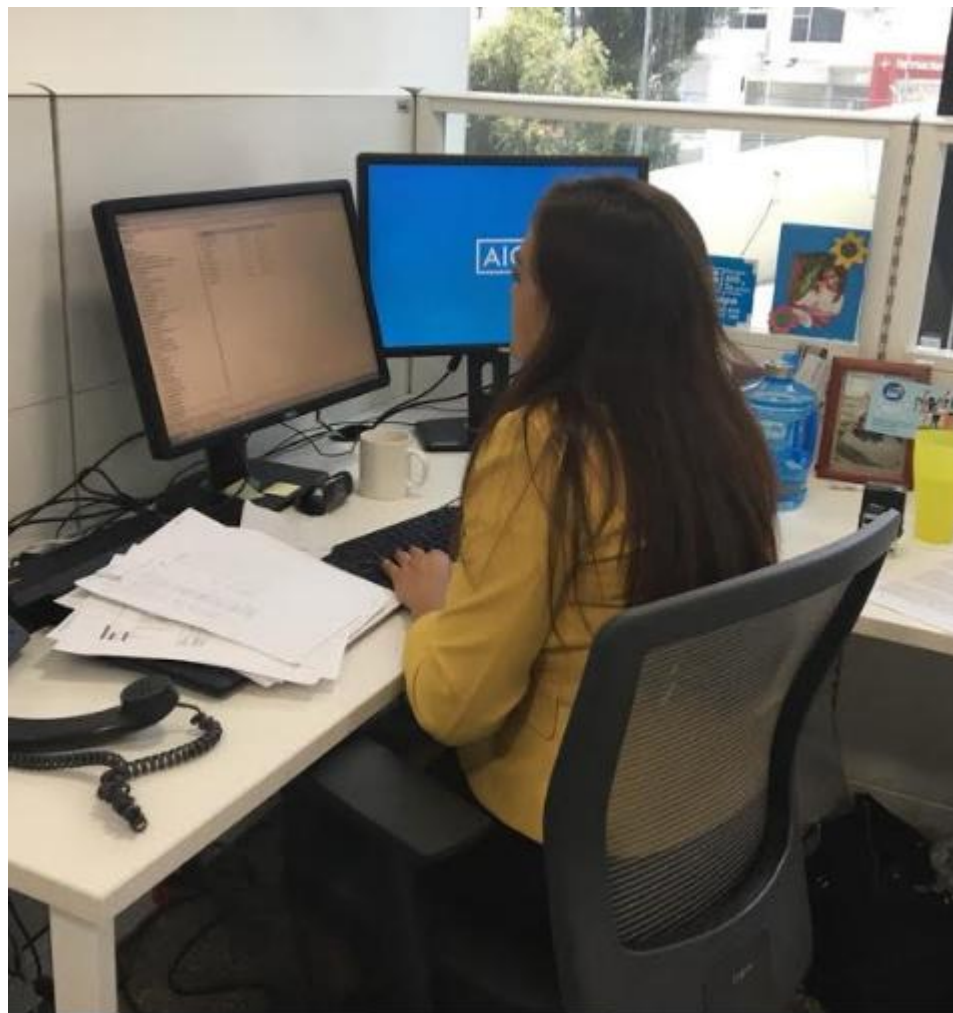


ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, ORIENTADA A MEJORAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS, UBICADA EN LA PARROQUIA CHAUPICRUZ, DEL DISTRITO METROPOLITANA DE QUITO 2017.

Realización de las Encuestas



ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, ORIENTADA A MEJORAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS, UBICADA EN LA PARROQUIA CHAUPICRUZ, DEL DISTRITO METROPOLITANA DE QUITO 2017.



ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, ORIENTADA A MEJORAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS, UBICADA EN LA PARROQUIA CHAUPICRUZ, DEL DISTRITO METROPOLITANA DE QUITO 2017.

Evidencia de la Socialización



ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, ORIENTADA A MEJORAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS, UBICADA EN LA PARROQUIA CHAUPICRUZ, DEL DISTRITO METROPOLITANA DE QUITO 2017.

AIG Metropolitana
Cia. de Seguros y Reaseguros S.A.

Quito, 29 de Septiembre del 2017

Señores:

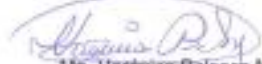
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ATENCIÓN: DIRECCIÓN DE CARRERA BANCA Y FINANZAS

ASUNTO: AUTORIZACION PARA LA UTILIZACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DE AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

De mi consideración:

Por medio del presente, AUTORIZO para que los Manuales de procedimientos del Departamento de Cobranzas elaborados por la Sra. MARCELA ALEJANDRA TORRES RODRIGUEZ, portadora de la C.C. 1723651608, sean implementados y utilizados en el área, dichos manuales fueron validados y aprobados por la Jefatura de Cobranzas de AIG Metropolitana Cia. de Seguros y Reaseguros S.A, por lo tanto su uso ayudará al cumplimiento de los procesos de la Empresa de forma más eficiente.

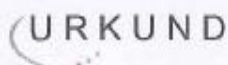
Muy Atentamente,


Ma. Verónica Balseca M.
JEFE COBRANZAS
AIG METROPOLITANA

911C - 1790475297201
Servicio al Cliente: 1800 244-344 Correo: servicio_cliente@aig.com
Quito: Av. Brasil 213 y Avenida General Centeno PB. PB. 1503-71 2115.000
Guayaquil: Av. Rodrigo Obispo González, Parque Empresarial Caltex, Edificio Corporativo II 3do piso, Oficina 303, 340, 1503-41 2719999
Cuenca: Av. Ordóñez Lora 5-42 y Luperón Tall. 1503-71 4102013

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, ORIENTADA A MEJORAR LA GESTION FINANCIERA DE LA EMPRESA AIG METROPOLITANA CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS, UBICADA EN LA PARROQUIA CHAUPICRUZ, DEL DISTRITO METROPOLITANA DE QUITO 2017.

Descargar Mostrar correo electrónico



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TRABAJO DE TITULACION ALEJANDRA TORRES .pdf
(D30337684)
Submitted: 2017-09-01 17:29:00
Submitted By: ALEJA.MTR@hotmail.com
Significance: 2 %

Sources included in the report:

ECHEVERRIA ARMIJOS MARIA AUGUSTA.pdf (D26743953)
libro de Administracion de Seguros- docx (D17753196)
<https://www.slideshare.net/viaceval/manual-marco-logico-lacg>
<https://docslide.com.br/documents/marco-logico-estructurado-didactico.html>
<http://www.dspace.cordillera.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/429/39-EDU-14-15-1725637464.pdf?sequence=1>
<https://dokumen.tips/documents/idi55cf919f550346f57b8f03c5.html>

Instances where selected sources appear:

9