



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA MBA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE:**

**MAGISTER EN ADMINSTRACIÓN DE EMPRESAS MBA**

**TEMA:**

**REINGENIERÍA EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE COBRANZAS DE UNA  
EMPRESA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**AUTORAS:**

**CPA. RAMÍREZ COELLO MADELAINE ANDREA**

**ING. INDACOCHEA VERA TATIANA MARICELA**

**TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN:**

**MSc. QUEZADA PAVON LUIS ANTONIO**

**Guayaquil – Ecuador**

**2021**

## AGRADECIMIENTO

Sé que es posible todo en la vida, y lograr este triunfo solamente es con la perseverancia que mi madre me inculcó. Un agradecimiento hermoso a esa mujer luchadora y que me inspira cada momento de mi vida, Mgst. Jeanette Coello.

A mi padre Ing. Domingo Ramírez, que me apoyo en los momentos cuando lo necesito, un hombre incondicional. Papá gracias porque cuando te llamo enseguida dices sí.

A mi esposo, Ing. Jorge Avilés, en los momentos que lo deje ausente y cuando me acompañaba en las noches para poder estar con mi familia.

A mis hijas amadas Doménica y Mailen mi motor y fortaleza con ellas al final de la vida las amo.

A mis suegros Jorge y Jaqueline, por cuidar de mis hijas cuando estaba estudiando y preparándome para esta nueva especialización.

A los docentes de la Maestría que ayudaron a culminar con éxito, las situaciones difíciles que hemos vivido por esta pandemia.

A mi querido tutor MSc. Quezada Pavón Luis Antonio, orientarnos en los saberes que hemos aprendido.

Gracias.

**CPA. Madelaine Andrea Ramírez Coello**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero que todo a Dios, ya que con la sabiduría y discernimiento que nos regala ha sido posible la ejecución de este proyecto.

A mi familia que se ha mostrado incondicional, desde el momento en que inicié este largo camino de estudios universitarios hasta el final con la ejecución de la tesis.

A nuestro tutor quien ha dedicado su valioso tiempo en la revisión de este proyecto, y se ha mostrado paciente con nosotras en todo momento.

Y en general a todos aquellos que de una u otra manera han aportado.

**Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera**

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitir estar en esta vida  
gracias por darme esta fortaleza cognitiva, corporal y espiritual  
que he conocido a través de este hombre maravilloso

Gracias Señor

**CPA. Madelaine Andrea Ramírez Coello**

## **DEDICATORIA**

A Dios

Quien se ha mostrado siempre fiel

A mi familia

Quienes se han mostrado incondicionales

**Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-950**

APellidos y Nombres	INDACOCHEA VERA TATIANA MARICELA
IDENTIFICACIÓN	0930920152
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413C-P-01
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL ÁREA DE COBRANZAS DE UNA EMPRESA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2021-07-12
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	( 9,90 ) NUEVE CON NOVENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los doce días del mes de Julio del año dos mil veintiuno a las 14:02 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: QUEZADA PAVON LUIS ANTONIO, Director del trabajo de Titulación, VERA ARMIJOS JORGE XAVIER, Vocal y ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL ÁREA DE COBRANZAS DE UNA EMPRESA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.", presentado por la estudiante INDACOCHEA VERA TATIANA MARICELA.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,90/10,00, NUEVE CON NOVENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.

  
 \_\_\_\_\_  
 QUEZADA PAVON LUIS ANTONIO  
 DIRECTOR

  
 \_\_\_\_\_  
 VERA ARMIJOS JORGE XAVIER  
 EVALUADOR / PRIMER VOCAL

  
 \_\_\_\_\_  
 ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO  
 EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL

  
 \_\_\_\_\_  
 INDACOCHEA VERA TATIANA MARICELA  
 ESTUDIANTE



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-951**

APELLIDOS Y NOMBRES	RAMÍREZ COELLO MADELAINE ANDREA
IDENTIFICACIÓN	0922902408
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413C-P-01
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL ÁREA DE COBRANZAS DE UNA EMPRESA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2021-07-12
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	( 9,90 ) NUEVE CON NOVENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los doce días del mes de Julio del año dos mil veintiuno a las 14:03 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: QUEZADA PAVON LUIS ANTONIO, Director del trabajo de Titulación, VERA ARMIJOS JORGE XAVIER, Vocal y ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL ÁREA DE COBRANZAS DE UNA EMPRESA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.", presentado por la estudiante RAMÍREZ COELLO MADELAINE ANDREA.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,90/10,00, NUEVE CON NOVENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.

  
 \_\_\_\_\_  
 QUEZADA PAVON LUIS ANTONIO  
**DIRECTOR**

  
 \_\_\_\_\_  
 VERA ARMIJOS JORGE XAVIER  
**EVALUADOR / PRIMER VOCAL**

  
 \_\_\_\_\_  
 ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO  
**EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL**

  
 \_\_\_\_\_  
 RAMÍREZ COELLO MADELAINE ANDREA  
**ESTUDIANTE**

## ÍNDICE

Contenido	
1.1	Datos generales..... 2
1.2	Ubicación..... 2
1.3	Principales productos/servicios ..... 2
1.3.1	Servicios Individuales..... 3
1.3.2	Servicios Corporativos ..... 3
1.3.3	Seguros No Patrimoniales ..... 3
1.3.4	Seguros Patrimoniales ..... 3
1.4	Estructura Orgánica Funcional de la Empresa ..... 4
1.4.1	Descripciones de los puestos o funciones..... 5
1.4.2	Estructura del Departamento de Crédito y Cobranzas..... 5
1.5	Principales clientes ..... 6
1.6	Mercados y competencia ..... 6
1.7	Tamaño de la empresa ..... 7
2.1	Planteamiento del Problema ..... 10
2.2	Delimitación del problema ..... 14
2.3	Formulación del problema..... 14
2.4	Sistematización del problema ..... 14
2.5	Determinación del tema..... 15
2.6	Objetivos de la investigación..... 15
2.7	Justificación ..... 15
3.1	Definición de Reingeniería ..... 17
3.2	Las tres C de la reingeniería ..... 17
3.3	Objetivos de la Reingeniería..... 20
3.4	Tipos de Reingeniería ..... 20
3.5	Etapas de Reingeniería ..... 21
3.6	Ventajas y Desventajas de la reingeniería ..... 23
3.7	Proceso de Cobranza ..... 24
3.7.1	Pasos para un Proceso de Cobranza en forma eficiente o efectiva..... 25
4.1	Mapa de los procesos..... 26
4.2	Diagrama de Flujos de Procesos Actuales..... 28
4.3	Cursograma analítico actual del proceso de gestión de cobranzas..... 39



4.4	Análisis de los procesos críticos en la gestión de cobranzas .....	39
4.5	Diagrama de flujo del proceso de gestión de cobranzas mejorado.....	40
4.6	Cursograma analítico mejorado del proceso de gestión de cobranzas .....	42
4.7	Análisis del Cursograma analítico mejorado del proceso de cobranzas.....	42
5.1	Métrica Tiempo .....	44
5.2	Impacto en Flujo de Caja.....	45
5.3	Índices para evaluar la gestión de cuentas por cobrar .....	47
5.4	Costeo ABC del Proceso de Cobranzas.....	48
5.5	Comparativo Costo/Beneficio del Proceso de Cobranzas .....	49
6.1	Metodología de la investigación.....	51
6.2	Tipo de Investigación .....	52
6.2.1	Investigación Descriptiva .....	52
6.2.2	Investigación Explicativa .....	52
6.2.3	Investigación Exploratoria.....	53
6.3	Métodos de Investigación.....	54
6.4	Periodo y lugar.....	54
6.5	Población y Muestra .....	55
6.5.1	Población .....	55
6.5.2	Muestra .....	55
6.6	Variables.....	56
6.7	Técnicas e Instrumentos de la investigación .....	57
6.8	Metodología Six Sigma .....	60
6.8.1	Funciones y responsabilidades en seis sigmas.....	64
6.9	Plan de Capacitación .....	64
6.7	Encuestas al personal del departamento de crédito y cobranzas de la empresa Seguros Sucre SA de la ciudad de Guayaquil. ....	71
6.8	Encuestas a los clientes de la empresa Seguros Sucre SA de la ciudad de Guayaquil.....	81
7.1	Conclusiones.....	86
7.2	Recomendaciones .....	89
	Bibliografía.....	91
	ANEXOS.....	95

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Miembros del Directorio	5
Tabla 2. Gerentes	5
Tabla 3. Las ventajas y desventajas de la Reingeniería	24
Tabla 4. Procesos claves y de apoyo	28
Tabla 5. Descripción del proceso de contratación de pólizas	30
Tabla 6. Descripción del proceso de emisión de póliza	32
Tabla 7. Descripción del proceso de renovación de pólizas	35
Tabla 8. Descripción del proceso de gestión de cobranzas	37
Tabla 9. Cuadro resumen proceso cuentas por cobrar	44
Tabla 10. Optimización del tiempo	44
Tabla 11. Flujo de caja actual	45
Tabla 12. Flujo de caja mejorado	46
Tabla 13. Cuadro de indicadores propuestos	47
Tabla 14. Costo actual del proceso de cobranzas	48
Tabla 15. Costo después del proceso de cobranzas	48
Tabla 16. Comparativo del Costo Beneficio del proceso de cobranzas	49
Tabla 17. Cuadro resumen costo beneficio antes y después	50
Tabla 18. Población de Seguros Sucre SA	55
Tabla 19. Muestra de Seguros Sucre SA	56
Tabla 20. Operacionalización de las variables	57
Tabla 21. Metas	67
Tabla 22. Capacitación del personal de la empresa Seguros Sucre SA	68
Tabla 23. Presupuesto necesario para la realización de capacitación para el personal	69
Tabla 24. Cronograma de capacitación	70
Tabla 25. La Reingeniería en los procesos del área de crédito y cobranzas de una empresa pública	71
Tabla 26. Aplicación de Métodos, técnicas y estrategias	72
Tabla 27. Estrategias y sistemas financieros	73
Tabla 28. Innovación a través de la Reingeniería	74
Tabla 29. Revisión y control en el departamento de crédito y cobranzas	75
Tabla 30. Revisión de las reglas políticas en el Departamento de crédito y cobranzas	76
Tabla 31. Seguimiento a la cuenta de los clientes	77
Tabla 32. Capacitación laboral	78
Tabla 33. Estrategia de la Reingeniería	79
Tabla 34. Atención y servicios de calidad y eficiencia a través de procesos de reingeniería	80
Tabla 35. Los beneficios en la atención y servicios de calidad y eficiencia a través de procesos de reingeniería	81
Tabla 36. La importancia de las actividades de la reingeniería con enfoque innovador	82

Tabla 37. La calificación del servicio de atención al cliente de la empresa Seguros Sucre SA	83
Tabla 38. Proceso de gestión de cobranzas al servicio del cliente a través de la tecnología	84
Tabla 39. Aplicación de Métodos, técnicas y estrategias a través de la reingeniería	85

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de Seguros Sucre SA	2
Figura 2. Estructura Orgánica Funcional	4
Figura 3. Estructura del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre SA	5
Figura 4. Cobranzas	6
Figura 5. Margen de Contribución	7
Figura 6. Indicadores Técnico Financieros al 31 de diciembre de 2019	8
Figura 7. Indicadores de Rentabilidad	9
Figura 8. Las 3 "CES"	18
Figura 9. Mapa de Procesos	26
Figura 10. Diagrama de Flujo para la contratación de una póliza	29
Figura 11. Diagrama de flujo para la emisión de una póliza	31
Figura 12. Diagrama de flujo para la renovación de una póliza	34
Figura 13. Diagrama de flujo para la gestión de cobranzas	36
Figura 14. Cursograma analítico actual del proceso de gestión de cobranzas	39
Figura 15. Diagrama de flujo mejorado del proceso de la gestión de cobranzas	41
Figura 16. Cursograma analítico mejorado del proceso de gestión de cobranzas	42
Figura 17. El Método DMIAC	61
Figura 18. La Reingeniería en los procesos del área de crédito y cobranzas de una empresa pública	71
Figura 19. Aplicación de Métodos, técnicas y estrategias	72
Figura 20. Estrategias y sistemas financieros	73
Figura 21. Innovación a través de la Reingeniería	74
Figura 22. Revisión y control en el departamento de crédito y cobranzas	75
Figura 23. Revisión de las reglas políticas en el Departamento de crédito y cobranzas	76
Figura 24. Seguimiento a la cuenta de los clientes	77
Figura 25. Capacitación laboral	78
Figura 26. Estrategia de la Reingeniería	79
Figura 27. Atención y servicios de calidad y eficiencia a través de procesos de reingeniería	80
Figura 28. Los beneficios en la atención y servicios de calidad y eficiencia a través de procesos de reingeniería	81
Figura 29. La importancia de las actividades de la Reingeniería con enfoque innovador	82
Figura 30. La calificación del servicio de atención al cliente de la empresa Seguros Sucre SA	83
Figura 31. Proceso de gestión de cobranza al servicio del cliente a través de las tecnologías	84
Figura 32. Aplicación de Métodos, técnicas y estrategias a través de la reingeniería	85

## RESUMEN

El presente trabajo plantea reingeniería para el departamento crédito y cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A. en la ciudad de Guayaquil, un plan que aplica la readecuación en la organización de las nuevas tecnologías y actualización de saberes para trabajar y ejecutar en un entorno flexible y amplio; donde participan todas las competencias y necesidades de los clientes para brindar un cambio que busca la empresa que sea más efectiva; que sume a la eficiencia y a la eficacia para que nos de la efectividad. Esta empresa brinda la atención a todos los clientes, porque es una entidad pública. Sin embargo, la investigación se enfoca en el análisis del Departamento de Crédito y Cobranzas de Seguro Sucre S.A. del sector centro de la matriz, de la ciudad de Guayaquil. El proceso de reingeniería en el área de créditos y cobranzas se dará en cinco campos sustanciales: la estructura, recursos humanos, plataforma tecnológica, clima y cultura, procesos. Tomando en cuenta con los métodos y estrategias de reingeniería. Para la ejecución en todo proceso empresarial. Lo que se consiguió es que en el área de crédito y cobranza mejore todos los procesos mencionados y así poder desarrollar estrategias acordes a las necesidades de la empresa. Sin olvidar la importancia de las técnicas y estrategias administrativas que se requiere para poder estar actualizados y que se tenga un servicio eficiente. Mediante la recopilación de la encuesta se pudo analizar las necesidades del departamento y orientar en ejecutar en las diferentes necesidades que se plantean para realizar un cobro eficiente, de calidad y actualizado en los procesos administrativos. Donde trata de recuperar la cartera vencida, esto será a través de las estrategias continuas y permanentes que se darán durante este proceso de análisis a través de la metodología propuesta integrada, se puede decir que dará resultados en un mayor porcentaje para el cuidado de todo proceso que se cumple. Es necesario, que la implementación de la reingeniería de los procesos de la empresa en el departamento del área de Crédito y Cobranzas se pueda cuidar de las diferentes actualizaciones de estrategias que se aplique para ese cambio, ya que permitirá manejar indicadores de control, continuo en seguimiento de los recursos humanos que estén involucrados con el fin, de que esta problemática este actualizada de acuerdo a los cambios de la nueva reingeniería y brinde cambios continuos para llevar a cabo una mejora continua.

**PALABRAS CLAVES:** Reingeniería – Organización Crédito y Cobranzas - Procesos - Estrategias

## ABSTRACT

This work proposes reengineering for the credit and collections department of the company Seguro Sucre S.A. in the city of Guayaquil, a plan that applies the readjustment in the organization of new technologies and updating of knowledge to work and execute in a flexible and wide environment; where all the competencies and needs of the clients participate to provide a change that the company seeks to be more effective; that adds to the efficiency and effectiveness so that it gives us the effectiveness. This company provides service to all customers, because it is a public entity. However, the investigation focuses on the analysis of the Credit and Collections Department of Seguro Sucre S.A. from the central sector of the matrix, from the city of Guayaquil. The reengineering process in the area of credits and collections will take place in five substantial fields: structure, human resources, technological platform, climate and culture, processes. Taking into account the reengineering methods and strategies. For its execution in all business processes. What was achieved is that in the area of credit and collection improve all the processes mentioned and thus be able to develop strategies according to the needs of the company. Without forgetting the importance of administrative techniques and strategies that are required to be up-to-date and have an efficient service. Through the compilation of the survey, it was possible to analyze the needs of the department and guide in executing the different needs that arise to carry out an efficient, quality and updated collection in the administrative processes. Where it tries to recover the overdue portfolio, this will be through the continuous and permanent strategies that will be given during this analysis process through the integrated proposed methodology, it can be said that it will give results in a higher percentage for the care of the entire process that is fulfilled. It is necessary that the implementation of the reengineering of the company's processes in the department of the Credit and Collections area can take care of the different updates of strategies that are applied for this change, since it will allow to manage control indicators, continuous in monitoring of the human resources that are involved so that this problem is updated according to the changes of the new reengineering and provides continuous changes to carry out continuous improvement.

**KEY WORDS:** Reengineering - Credit and Collections Organization - Processes - Strategies

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se desarrolla en la empresa Seguro Sucre S.A., es una empresa de seguros que se dedica a presar sus servicios al sector público y privado, ubicada en la ciudad de Guayaquil. El departamento de crédito y cobranza es una de las áreas fundamentales en la empresa, entre sus funciones se encuentran ejecutar la cobranza y cumplir con las expectativas de los gerentes, evaluar a los clientes de contado o futuros clientes que deseen una línea de crédito. En el presente proyecto se analizarán los procesos de mejorar el sistema de estructura en la recuperación de eficiencia de cartera en un menor tiempo, las causas por las cuales afectan el ciclo de cobranza, los procedimientos administrativos que debe cumplir el departamento, con el objetivo de mejorar el desempeño laboral del personal, en la recuperación de cuentas por cobrar y así evitar un índice de morosidad.

Por lo tanto, es necesario el diseño de un programa de reingeniería en la empresa de Seguros Sucre S.A en la políticas y procedimientos de crédito y cobranzas que proporcionen lineamientos que permitan a la Compañía cuantificar el riesgo de crédito y encaminar los esfuerzos a realizar una adecuada administración de los riesgos, pues, más allá de ser un requerimiento normativo, constituye un elemento fundamental para fortalecer su solvencia y asegurar su viabilidad en el largo plazo. Es importante incluir todas las actividades de reestructuración en las diferentes áreas para poder dar responsabilidad a las personas que laboran en la empresa y más aun a las encargadas de realizar la autorización de crédito y quien realiza las cobranzas, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

### 1.1 Datos generales

Durante los 76 años Seguros Sucre SA, ha asegurado lo que más aprecian y aman las personas, su familia y sus bienes; siempre brindándole confianza y seguridad a cada uno de sus clientes. La Empresa continúa respondiendo a las exigencias del mercado asegurador, contando con amplia cobertura que les permite llegar y responder a las demandas del sector privado y público. Seguros Sucre sigue siendo la compañía que más seguridad ha brindado al país.

Desde el inicio de sus funciones, la nueva administración de Seguros Sucre S.A. trabaja para mostrar a sus clientes y brókeres una imagen renovada, con la cual demuestra su constante evolución. Mirando el futuro con optimismo.

**Misión.** - Proteger a nuestros clientes y al patrimonio a través de productos y servicios innovadores que impulsen su desarrollo.

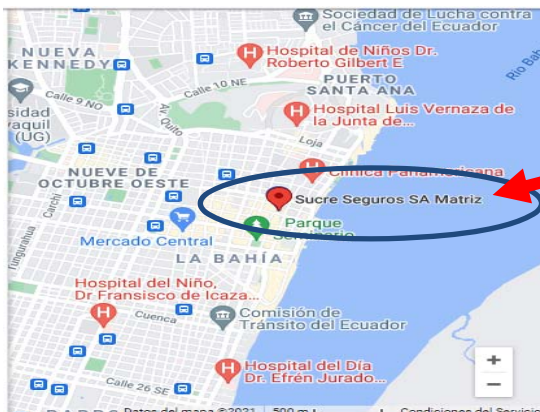
**Visión.** - Ser la aseguradora número uno del país en servicios innovadores y competitivos.

**Valores.** - Transparencia, Responsabilidad, Integridad, Honestidad, Profesionalismo, Compromiso, Convicción.

### 1.2 Ubicación

Oficina Matriz. Pedro Carbo 422 y Av. 9 de Octubre, Edif. San Francisco 300.  
Guayaquil - Ecuador.

Figura 1. Ubicación de Seguros Sucre SA





La compañía ofrece productos/servicios individuales y corporativos, tal como se detalla a continuación: (Munte, 2019, p.25)

### **1.3.1 Servicios Individuales**

**Rueda Seguro.** - Es un seguro vehicular que cuenta con diversidad de coberturas todo riesgo total o parcial por robo o daño, coberturas adicionales como desplome de edificios, coberturas especiales como plazo para notificar siniestros 10 días.

**Seguro Hogar.** - Es un seguro que cubre pérdidas o daños causados a la infraestructura y a los bienes como: muebles, equipos eléctricos y electrónicos que se encuentren dentro de la vivienda.

**Vive Seguro.** - Asegura el patrimonio mediante coberturas incendios, equipos electrónicos fijo y portátil únicamente dentro de los predios, accidentes personales, robo y/o asalto y demás daños por tentativas de robo.

### **1.3.2 Servicios Corporativos**

**Seguro Agrícola.** - Herramienta financiera que salvaguarda la inversión en los cultivos con una cobertura integral amplia, ayuda a cumplir las obligaciones económicas del agricultor.

### **1.3.3 Seguros No Patrimoniales**

**Responsabilidad Civil.** - Cubre los daños corporales y/o materiales o perjuicios causados a terceras personas en el ejercicio de las laborales profesionales.

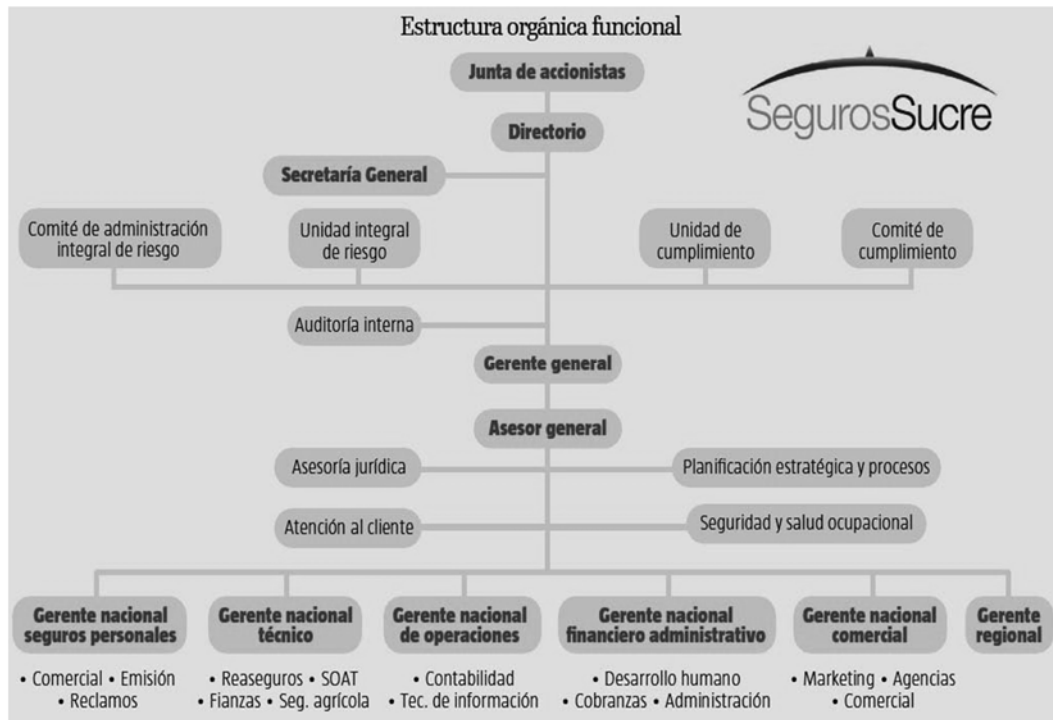
**Fidelidad.** - Cubre pérdidas económicas o de bienes a consecuencia de actos dolosos causados por empleados o contratistas. Ofrecen al cliente tanto Fidelidad Privada como Pública.

### **1.3.4 Seguros Patrimoniales**

Mediante estos seguros ofrece que el bien asegurado esté protegido contra pérdidas o daños materiales causados directamente por diversas coberturas. Incendios y líneas aliadas, Vehículos, Lucro Cesantes, Robo/Asalto, Equipo electrónico, Todo Riesgo para Contratistas, Rotura de Maquinaria, Transporte, Equipo y maquinaria de contratistas, Yates y embarcaciones, Todo Riesgo Montaje, Casco de Aeronaves, Casco y Maquinaria de Buque.

## 1.4 Estructura Orgánica Funcional de la Empresa

Figura 2. Estructura Orgánica Funcional



**Nota: Seguros Sucre S.A (Año 2020)**

En 1944 Seguros Sucre S.A. inició oficialmente sus operaciones de la mano de un respetado ciudadano inglés radicado en Guayaquil, Harry H. Shephard. Luego de 76 años, Seguros Sucre S.A. se ha consolidado como la aseguradora número uno del país. Esto se logró con el esfuerzo de hombres y mujeres dedicados a ofrecer un servicio de excelencia y gracias a los ecuatorianos que les dieron algo invaluable, su confianza.

La solidez de Seguros Sucre S.A. se ha fundamentado en valores como la transparencia, integridad y profesionalismo. La misión es brindar a los ecuatorianos seguridad y confianza para acompañar sus sueños, para emprender, para vivir día a día dando pasos seguros. La convicción y compromiso de Seguros Sucre S.A. es la misión que la distingue.

### 1.4.1 Descripciones de los puestos o funciones

Tabla 1. Miembros del Directorio

Ec. Francisco Xavier Vizcaíno Zurita	Presidente Directorio
Dra. Paulina Guerrero	Directora principal
Lic. Galo Semblantes	Director principal
Ing. Marco Rivas	Director principal
Eco. Roberto Santacruz	Director principal

**Nota: Seguros Sucre S.A (Año 2020)**

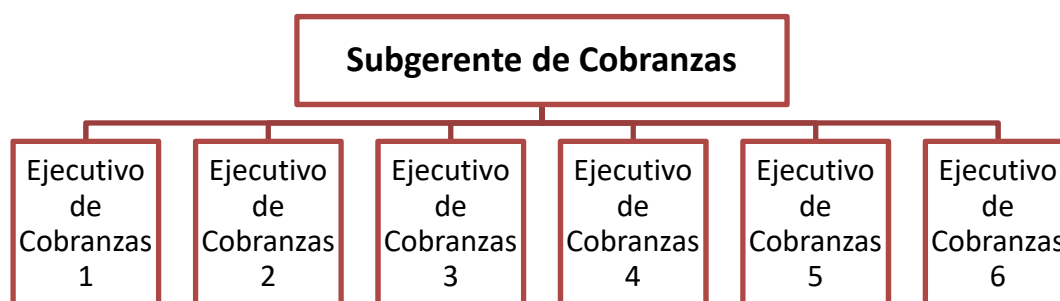
Tabla 2. Gerentes

Cristian Carpio	Gerente General
Carlos Cerda	Gerente Nacional Reaseguros
Daniel Díaz-Granados	Gerente Nacional Siniestros
Marisol Fraga	Gerente Nacional Marketing, Comunicación y Servicio al Cliente
David Galvis	Gerente Nacional Financiero y Administrativo
Marco Landázuri	Gerente Nacional Legal
John Bayas	Gerente Nacional Tecnología de la información
Miguel Ochoa	Gerente Nacional Técnico
Christian Pérez	Gerente Nacional Comercial de Productos Masivos
Jenny Izurieta	Gerente Nacional Comercial
Martha Yépez	Sector Público y Privado

**Nota: Seguros Sucre S.A (Año 2020)**

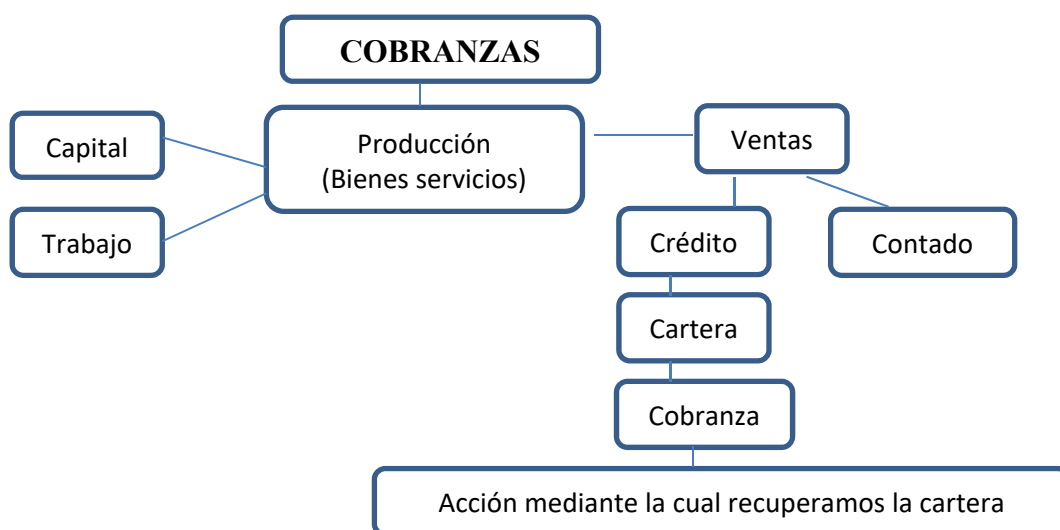
### 1.4.2 Estructura del Departamento de Crédito y Cobranzas

Figura 3. Estructura del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre SA



Nota: Madelaine Ramirez Coello (Año 2020)

Figura 4. Cobranzas



Nota: Madelaine Ramirez Coello

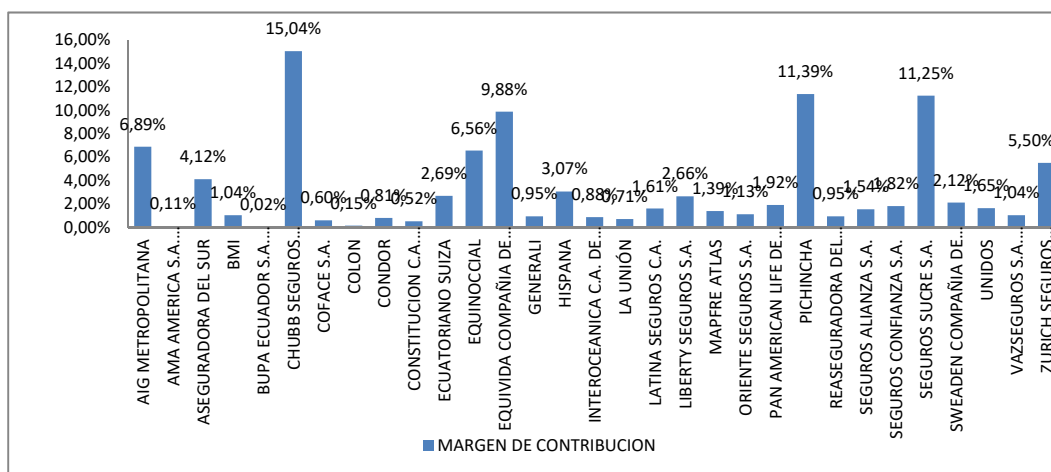
### 1.5 Principales clientes

A diciembre del 2019, la cartera de la compañía asciende a \$ 124, 450,272.87 donde el 87.88% corresponde a clientes del sector público y el 12.12% corresponde a clientes del sector privado. Los principales clientes se concentran en el sector público, tales como: Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP Petroecuador Ministerio de Defensa Nacional, Ministerio de Gobierno, Corporación Eléctrica del Ecuador CELEP EP, Empresa Eléctrica Quito S.A., Empresa Pública Medios Públicos de Comunicación del Ecuador – Medios Públicos EP.

### 1.6 Mercados y competencia

En diciembre del 2019, dentro del sector de Seguros las empresas que generaron un mayor porcentaje de Margen de contribución están: Chubb Seguros Ecuador con un 15.04%, Pichincha con un 11.39% y Seguros Sucre con un 11.25%. Durante los dos primeros meses del año 2020 el sector asegurador ecuatoriano seguía manteniendo un escenario positivo, sin embargo, con la llegada de la pandemia ocasionada por el COVID-19 las ventas de pólizas decrecieron.

Figura 5. Margen de Contribución



Elaborado: Seguros Sucre S.A

Así también el sector se vio afectado con la recaudación del pago de las primas, pues dada la emergencia sanitaria muchos clientes no pudieron cumplir con los pagos oportunos de sus obligaciones. Actualmente en el país hay 30 compañías dentro del sector de seguros, de las cuales 19 de ellas presentaron caídas en el volumen de primas emitidas entre los meses de enero a mayo comparando con el periodo inmediato anterior, mientras que las 11 empresas restantes presentaron incrementos no tan significativos. A nivel mundial en el mercado asegurador existen ramos que tienen cierto comportamiento positivo, pero así también otros con grandes pérdidas. En el mediano y largo plazo, se espera un crecimiento en el mercado puesto que jugará un rol más importante en la vida de los ecuatorianos el poder contar con un seguro de vida y familiar.

### 1.7 Tamaño de la empresa

Al finalizar el periodo 2019, la compañía presentó los siguientes principales indicadores financieros:

**Liquidez.** - Seguros Sucre cuenta con índice de 0,97 para responder a sus obligaciones. Esto quiere decir, que, por cada dólar en deuda a corto plazo, la empresa cuenta con \$0,97 para solventar su obligación.

**Liquidez Inmediata.** - Dispone de un índice de 0,22 para cubrir sus obligaciones sin disponer del inventario. Lo que significa que cuenta con \$0.22 en activos corrientes de fácil realización, sin recurrir al inventario para cubrir cada dólar de obligación a corto plazo.

**Rentabilidad para los accionistas ROE.** - Los socios de la compañía obtuvieron un 9.50% de rendimiento sobre su inversión. Las utilidades netas del año 2019 correspondieron al 9.50% del patrimonio.

**Rentabilidad de activos ROA.** - Respecto al activo total, la utilidad neta corresponde al 1.68%, es decir que por cada dólar invertido en activo tal se generó \$9.50 centavos de utilidad neta.

**Endeudamiento.** - Por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos, el 1.83 ha sido financiado por los acreedores. Es decir que el 1.83% de la empresa pertenece a los acreedores.

**Morosidad cartera de primas.** - El 68.68% se considera cartera improductiva frente al total de la cartera de primas.

**Rentabilidad de Reaseguro.** - Indica que la relación entre comisiones recibidas de reaseguros cedidos entre primas de reaseguros cedidos es de 12.98%.

**Tasa de utilidad técnica.** - Muestra una relación del resultado técnico entre el ingreso devengado es 38.09%.

**En donde el resultado técnico.** - Es la diferencia entre las primas recaudadas y el importe de los gastos por siniestros, es decir es el resultado que proviene únicamente del ejercicio de la actividad aseguradora.

**El ingreso devengado.** - Trata de los ingresos técnicos, financieros, operativos obtenidos durante un ejercicio económico.

Figura 6. Indicadores Técnico Financieros al 31 de diciembre de



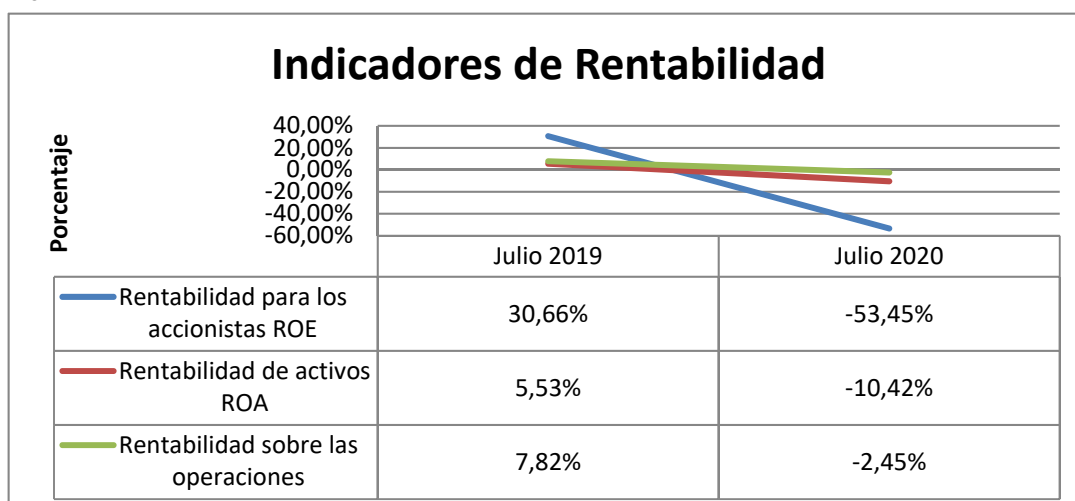
**INDICADORES TECNICO FINANCIEROS  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019**

DESCRIPCION	INDICE
LIQUIDEZ	0.97
LIQUIDEZ INMEDIATA	0.22
SEGURIDAD	0.96
RENTABILIDAD PARA LOS ACCIONISTAS ROE	9.50%
RENTABILIDAD DE ACTIVOS ROA	1.68%
RENTABILIDAD SOBRE LAS OPERACIONES	2.42%
TASA DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	8.94%
TASA DE GASTOS DE PRODUCCIÓN	1.07%
TASA DE GASTOS DE OPERACIÓN	10.01%
ENDEUDAMIENTO	1.83
MOROSIDAD CARTERA DE PRIMAS	68.68%
MOROSIDAD PRIMAS VENCIDAS	4.28%
CESION REASEGURO	62.92%
RENTABILIDAD DE REASEGURO	12.98%
TASA DE SINIESTRALIDAD NETA RETENIDA DEVENGADA	43.39%
TASA DE UTILIDAD TÉCNICA	38.09%

**Nota:** (Seguros Sucre, 2020)

A través de esta comparación entre los indicadores de rentabilidad obtenidos a finales de julio del 2019 vs los indicadores obtenidos a finales de julio del 2020, se denota una decreciente significativa, lo cual se debe básicamente a la pandemia ocasionada por el coronavirus, misma que afectó significativamente la economía global. En el siguiente gráfico se muestra que la rentabilidad para los accionistas ROE de 30.66% en Julio del 2019 pasó a -53.45% en Julio del 2020, lo que significa que los socios de la compañía a Julio del 2019 obtuvieron un 30.66% de rendimiento sobre su inversión, mientras que en Julio del 2020 resultó una pérdida del -53.45% sobre su inversión. Referente a la rentabilidad de activos ROA, a julio del 2019, la utilidad neta con respecto al activo total correspondió al 5.53%, mientras que a julio del 2020 representó -10.42%. Es decir que a julio del 2019 por cada dólar invertido en activo se generó 5.53 de utilidad neta, y a Julio del 2020 se perdió 10.42.

Figura 7. Indicadores de Rentabilidad



Nota: Seguros Sucre S.A

Para concluir, los indicadores de la rentabilidad de la empresa Seguro Sucre presentan un porcentaje en tres ejes que es la rentabilidad para las acciones ROE que marca el mayor porcentaje y muestra una gran decreciente entre el año 2019 y 2020 debido en gran parte al efecto de la pandemia, mientras que los otros indicadores muestran un porcentaje de participación menor pero que igual se vieron afectados de manera decreciente por lo que se requiere usar estrategias para poder mejorar la rentabilidad sobre los márgenes operacionales. Estos tres indicadores financieros brindan una medida de rentabilidad efectiva de la empresa.

## CAPÍTULO II

### DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

#### 2.1 Planteamiento del Problema

De acuerdo a la descripción del problema, este genera implicaciones en el personal a cargo del departamento de cobranzas, así como también a clientes internos tales como: departamento comercial ya que este necesita la información para que puedan realizar renovaciones o aperturas pólizas; departamento de contabilidad ya que debe cuadrar el módulo de cobranzas con los reportes; departamento de tesorería para poder proyectar de acuerdo a los ingresos obtenidos por las cobranzas; departamento de siniestros para verificar si puede o no asumir el siniestro; departamento de riesgos para poder llevar un control del índice de morosidad; y al departamento de emisión/facturación con el fin de conocer si pueden cancelar o anular la póliza por falta de pago.

Dado que los procesos se realizan de forma manual, y existe un sobretiempos de espera para la entrega de los reportes por parte del departamento de cobranzas, se ve afectada también la gestión de los departamentos anteriormente mencionados, donde se dificulta la toma de decisiones oportunas y la optimización eficiente de los recursos. Por otro lado, también se afecta al cliente externo ya que, al existir solicitudes de información de su estado de cuenta real, la compañía no cuenta con dicha información actualizada, dado que existen actividades que no agregan valor durante el proceso, lo cual retrasa la dada de baja de la cuenta del cliente. En este sentido, la empresa debe buscar programas y herramientas que le permitan manejar de forma ordenada los recursos y tener que brindar una información siempre a la mano.

La Empresa Seguros Sucre S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil se dedica a la venta de pólizas de seguros de última generación, ha detectado en el año 2021 algunas anomalías especialmente en el Departamento de Crédito y Cobranzas tales como faltantes no registrados en las cuentas por cobrar a clientes que cancelan en efectivo provocando la falta de credibilidad por parte de estos clientes, desequilibrio



financiero y escasez de liquidez que impiden cumplir a tiempo con ciertas obligaciones.

Además de las actividades funcionales de la empresa, afectan la parte emocional y social a los trabajadores, ya que la no automatización de los procesos genera niveles de estrés, por lo que disminuye la confianza en los colaboradores al no tener las herramientas necesarias para realizar el trabajo de forma más eficiente, ocasionando conflictos entre el trabajador y el cliente donde se logra una comunicación insatisfecha por ambas partes. Es necesario, tener una información que facilite al cliente por la empresa la gestión de cobros sobre la evaluación en la gestión de su caso que es un aspecto fundamental para que la experiencia del cliente contratando a dicha empresa sea satisfactoria.

En las relaciones comerciales se tiene un contacto periódico con el cliente, la cual ofrece la Reingeniería, en el contacto directo que se tiene con el cobrador con el interlocutor válido (el que decide el pago o tiene influencia para lograrlo), en la relación persona con persona, en donde debe desarrollarse la estrategia de cobro y resulta imprescindible el vínculo personal.

El proceso del departamento de crédito y cobranzas consiste en recuperar la cartera mediante la gestión de los ejecutivos de cobranzas, de forma general actualmente se realizan las siguientes actividades: Revisión, depuración y análisis del reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar descargado del sistema informático, Se asigna las diferentes carteras a cada ejecutivo de cobranza, El ejecutivo realiza la gestión de cobranza, mediante llamadas telefónicas y envíos de cartas, Elaboración de hojas de rutas de cobro para el recaudador, Cruce y conciliación de los valores de la cartera, Análisis de los reportes finales.

La gestión empieza con la elaboración del reporte de las cuentas por cobrar, información que se genera desde el sistema el primer día de cada mes, se filtra por fechas de vencimientos generando un detalle de 4 semanas, donde se puede identificar por semana a los clientes por cobrar (Ver figura 14 desde paso 1 al 13). Pero, cuando los clientes se encuentran con mayor vencimiento tienen otra gestión

de cobro como un plazo máximo de 70 días incluyendo sus cartas de recordatorio y el ultimato para próxima cancelación de póliza. (Ver figura 14 desde paso 14 al 16).

Para la gestión de cobro se utiliza actualmente un total de 49 días, en donde la mayoría de los días son utilizados en actividades de operación con un total de 42 días. Por lo que al cierre del mes calendario no se cuenta aún con información depurada de la cartera para toma de decisiones oportunas. Durante diferentes tiempos en el proceso se involucran: los ejecutivos de cobranzas, los clientes, el recaudador, el jefe del departamento de cobranzas, personal del departamento de emisión. Sin embargo, la mayoría de las actividades son ejecutadas por los ejecutivos de cobranzas en relación directa con la cartera de los clientes asignados. Las actividades se llevan a cabo desde la oficina matriz de Seguros Sucre ubicada en la ciudad de Guayaquil, mediante el uso de un sistema informático llamado ICORE.

La información se extrae del sistema de la compañía con la ayuda de otras plataformas como: SPI (Banco Central), ESIGEF (Pagos públicos), y demás plataformas de instituciones financieras. Se depura dicha información en hojas de Excel, sin embargo, dado que la información que se obtiene del sistema ICORE requiere de gran cantidad de trabajo extra por lo que se designa mucho recurso tiempo que podría invertirse en la actividad que genera valor que es la recuperación de la cartera.

La forma en la que se lleva a cabo las actividades y el control de las mismas, presenta oportunidades de mejora. A continuación, se describen algunas situaciones: En las agencias no existe un punto de cobro y cuando receiptan los cobros por parte de los clientes no realizan inmediatamente los depósitos en las cuentas bancarias de la compañía y depositan cuando mandan el reporte de cobranzas (cada 15 días), y eso es un riesgo porque puede existir manipulación de ese efectivo. Además, son recibos manuales que no controlan las fechas ni la firma de los clientes.

Cuando los clientes realizan pagos por medio de los intermediarios de seguros (bróker), existen riesgo como la manipulación de dichos pagos ya que ellos utilizan

esos pagos para aplicarlos a otros clientes y así se le liberan las comisiones ya que no hay un tipo de autorización del cliente donde detalle que es lo que está cancelando en ese momento. En el sistema informático actualmente en el módulo de cobranzas existe una opción para el refinanciamiento de los valores por cobrar, dicha opción se encuentra accesible para todos los usuarios, y las agencias hacen un mal uso de esta herramienta ya que manipulan las fechas de vencimiento para presentar una cartera con menos valores vencidos, lo que refleja el no control del manejo de la cartera y el uso inadecuado de los recursos.

Para los cobros masivos, no existe un control en los clientes que contrataron masivamente un seguro vs al pago total realizado por el contratista de dicha operación; es decir que, no se sabe si el pago corresponde al total de dichos clientes contratados por la aseguradora. Actualmente, no se realiza ningún tipo de evaluación de desempeño para los empleados, ni se lleva un control de los indicadores de importancia lo cual conlleva al déficit de control y la falta de correctivos de mejoras puesto que no existe una medición efectiva del uso de los recursos ni de las metas alcanzadas.

También, se ha detectado en la gestión de crédito y cobranzas, deficiencias por la falta de aplicación de los procesos de cobranzas especialmente por un manejo ineficaz y falta de conocimiento, tales como, Depuración de cartera vencida donde se presenta el incremento de ingresos, Disminución de cartera vencida, empleados competentes. Otro de los factores es el aumento de la cartera vencida de los clientes, donde se presenta una serie de anomalías como la mala ejecución de los recursos, largo tiempo de espera, clientes insatisfechos, desconocimiento de nuevas técnicas de cobro, información errónea. Anexo N° 1.

La empresa Seguros Sucre S.A. de acuerdo a la información encontrada, presenta información desactualizada de los respectivos clientes y existe un sobretiempos de espera en la entrega de las pólizas de seguros, por lo que el área de cobranzas tiene gran nivel de dependencia de otras áreas relacionadas, y esto a su vez conlleva un retraso en cumplir las tareas asignadas de dicho departamento y no alcanzar en culminar los números de tramites hacia los clientes.

Por lo tanto, se necesita una estrategia definida que vaya acorde a las nuevas necesidades al realizar los procesos y controles en el área de cobranzas, lo que hace que los colaboradores no culminen totalmente las actividades por motivos que trabajan en forma manual y existe manipulación de información. Por ello, se hace indispensable que los colaboradores puedan automatizar las actividades. Además, la falta de mejoras en los procesos que implican que los colaboradores no cuenten con un manual de procedimiento y control interno que garantice realizar tareas operativas de forma eficiente.

## **2.2 Delimitación del problema**

Este proyecto de investigación se llevará a cabo en el país Ecuador, correspondiente a la región Costa, específicamente en el Cantón Guayaquil, el mismo que se encuentra ubicado en el centro de la Provincia del Guayas. El Sector Empresarial al que corresponde este proyecto es a la empresa Seguros Sucre S.A. La empresa se encuentra ubicada en la Av. 9 de octubre 422, en el centro de la urbe porteña de la ciudad de Guayaquil.

El departamento de Crédito y cobranza de la empresa será el que investigaremos y está formado por 7 personas en el área de crédito y cobranzas contando con la jefa y 6 personas del área contable, de este universo se puede analizar que de los 13 funcionarios públicos 12 son profesionales 1 bachiller con entrenamiento en el área.

## **2.3 Formulación del problema**

¿Qué incidencia tienen sobre la liquidez de la empresa las diferentes anomalías encontradas en el departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Seguros Sucre S.A. en la ciudad de Guayaquil?

## **2.4 Sistematización del problema**

1. ¿Qué efecto tiene en los balances la inconsistencia que tiene las cuentas que maneja el Departamento de Crédito y Cobranzas?
2. ¿En qué influye el no realizar un correcto análisis de crédito al margen de utilidad que pueda obtener la empresa?

3. ¿Qué efecto tiene para la Empresa el no contar con un reglamento interno ni políticas de procedimiento?
4. ¿De qué manera influye a la Empresa el contar con personal no capacitado en las diferentes áreas?

## **2.5 Determinación del tema**

Reingeniería del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Seguros Sucre S.A. en la ciudad de Guayaquil.

## **2.6 Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Contribuir con el impacto de un modelo de reingeniería en los procesos del área de cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A., mediante el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas flexible, competitiva y eficiente con los recursos.

### **Objetivo específico**

- Identificar el modelo de reingeniería mediante el desarrollo de un diagnóstico del departamento de cobranza para detectar posibles deficiencias.
- Analizar el proceso de cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A mediante técnicas flexible, competitivo y eficiente con los recursos para mejorar los procedimientos.
- Propuesta reingeniería para el uso adecuado de los recursos en el área de Crédito y cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A.

## **2.7 Justificación**

La reingeniería ofrece una mejora en las operaciones a través de la tecnología de la empresa, de tal manera que por medio de esta, se puede ofrecer un mejor servicio para el cliente y mejorar la calidad de servicio para satisfacción de los clientes “Seguros Sucre S.A se diferencia por ser el número uno en el mercado ecuatoriano, por tener la confianza de los usuarios en los productos que ofrecen la mejor cobertura y asistencia en los patrimonios dando un servicio de calidad, con

la ayuda de facilitar una tasa preferencial para los clientes que implica tener precios aceptables en el mercado”. Seguros Sucre (2020) p.1 Además, la compañía cuenta con un mayor porcentaje de capital y tiene la capacidad de pagar los siniestros. Sin embargo, por años la forma de operar las cobranzas se ha mantenido, lo cual muestra un alto índice de morosidad, por esto la importancia de analizar las actividades operativas y diseñar una propuesta de reingeniería de las mismas.

La aportación se enfocará en los resultados de satisfacción relacionado al departamento de Crédito y Cobranzas que debe actualizarse para brindar un buen servicio en los procesos de cobranzas con mayor eficacia, eficiencia y rapidez en los tiempos acordados con los clientes y de esta manera estar activo en los periodos asignados donde este activo en todo momento y no tenga que presentar dificultades en los procesos. El propósito de la investigación es alcanzar el buen manejo de los recursos físicos, monetarios y sobre todo en los recursos humanos que se relacionan en el proceso de cobranzas. Se debe considerar las fragilidades que se presenten. Reorganizar la manera actual de la gestión de cobranzas, con el propósito de mejorar la eficiencia y solucionar los problemas que se atraviesen.

Es necesario, analizar las funciones del departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A. donde permite solucionar los conflictos que se puede presentar y de esta manera soluciona toda dificultad que se pueda presentar en el departamento. Es importante recordar que una de las partes teóricas de este proceso se combina en el proceso de la práctica que está compuesta de actividades ordenadas hacia los clientes, competencias y cambio para poder mejorar cualquier sistema operativo y que se recuperen todas las deficiencias de cartera vencidas y así activar una excelente relación con los clientes donde se logre futuras negociaciones y crecimiento en todos los aspectos integrales de la empresa. Se requiere fortalecer que estos cambios deben ser continuos y sistemático de acuerdo a los saberes de la nueva tecnología y siglo XXI. Porque hoy en día para que se pueda realizar este proceso activo, una de las primeras herramientas son los recursos humanos, la comunicación dentro del entorno del clima y la cultura organizacional, la tecnología y los procesos donde se logre una efectividad dentro de la empresa y con el cliente.

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Definición de Reingeniería

La Reingeniería es una de las maravillas administrativas con mejor efecto en los últimos treinta años; Debido a la extensión rápida y abrumadora, sigue causando grandes cambios de alcance en numerosas asociaciones. Es provocado fundamentalmente por el cambio del mercado, que resulta ser más competitivo, con la ayuda de la tecnología y clientes sustancialmente más solicitantes, lo que llevo a las organizaciones a auditar las ideas. Esta nueva situación no pudo ser confrontada con herramientas o prácticas habituales, por lo que buscaron cambios revolucionarios, que dieron lugar a lo que hoy conocemos como reingeniería.

(Hammer, 2017) La Reingeniería es la actualización principal y la revisión radical de los ciclos para lograr mejoras sensacionales en las proporciones de ejecución básicas y contemporáneas, como los gastos, la calidad, el servicio y la velocidad (p.6). Por lo tanto, se puede definir que la reingeniería es un cambio drástico de proceso y que como efecto de esto se tendrá como resultado mejoras significativas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez, es necesario reinventar como se puede hacer de nuevo el trabajo con comprensión fundamentada y que se profundice especialmente en los procesos de rediseño para implantar un cambio esencial de los mismos y alcanzar mejores rendimiento y ofrecer un servicio de calidad, productividad, eficiente, rapidez así se logrará estrategias corporativas.

#### 3.2 Las tres C de la reingeniería

Según Hammer y Champy las Tres C's: Clientes, Competencia y Cambio, son las tendencias que están provocando estos cambios.

**Clientes.** - La oferta aumenta y se diversifica a un ritmo más acelerado que la demanda.

**Competencia.** - Antes las empresas nacionales se repartían el mercado local pero la presión competitiva se hace más intensa

**Cambio.** - Acortamiento en el ciclo de vida de los productos

De acuerdo a la figura se trata de mostrar el grado de compromiso de la reingeniería con los agentes esenciales del éxito con la ayuda de esta herramienta vincula entre el cambio, la competencia y la búsqueda de satisfacer a los clientes. Entre los objetivos habituales de la reingeniería de procesos estarían: mayor beneficio económico debido, tanto a la reducción de costes asociados al proceso, como al incremento de rendimiento de los procesos; mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio; mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas; mayor conocimiento y control de los procesos; conseguir un mejor flujo de información y materiales; disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio y mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

Figura 8. Las 3 "CES"



Notas: (Benavides, 2015, p.14)

**Clientes.** - Actualmente, son los clientes los que tienen el mando no los vendedores. Al momento de negociar es el comprador quien decide que, cuando, como quieren el producto y, en ocasiones consiguen preguntarle al comerciante, incluso la cantidad que pueden pagar y en qué modo. Los consumidores asumen el control. la idea del cliente hoy en día no es legítima, ahora es este cliente, sobre la base de que el mercado masivo de hoy está dividido en secciones, algunas tan pequeñas como un cliente solitario. Los compradores a partir de ahora no están contentos con lo que encuentran, ya que ahora tienen diferentes alternativas para abordar sus problemas y satisfacer sus necesidades.



**Competencia.** - Antes para cualquier organización era simple competir en el mercado con la venta de un artículo adecuado, a un costo bajo. Hoy en día no solo hay más rivalidad, si no que compiten de una manera inesperada gracias a la tecnología avanzada se han presentado novedosas maneras de competir y nuevas competencias, como en internet. En consecuencia, se debe tener esto en cuenta para tener la opción de enfrentar y estar listo para este nuevo tipo de competencia.

**El Cambio.** - Ya se ha hecho notar que los clientes y la competencia ha cambiado, pero también hay que hacer énfasis al hecho de que la forma en que se cambia ha cambiado. Antes se aceptaba la creencia de que la automatización era la solución, sin embargo, esto lo que hace es acelerar los ciclos actuales, lo cual está mal si el proceso es inadecuado y peor aún si ni siquiera hay necesidad de realizarlo, lo que a la larga sería una ligera mejora a expensas de una inversión sumamente fuerte.

Por eso, la mejor manera de enfrentar este nuevo mundo es dándose cuenta de cómo lograr con mayor probabilidad el trabajo actual, lo que debería ser posible examinando dicha actividad. Lo anterior nos lleva a la raíz de la Reingeniería; olvidarse de que es obligatorio organizar el trabajo de acuerdo a los principios de la división del trabajo y hacerse de la idea que es necesario organizar el trabajo alrededor de los procesos.

Lo anterior es necesario debido a que es fundamental tener enfoque hacia el cliente. La velocidad con que la tecnología ha cambiado promueve la innovación. Los ciclos de vida de los artículos han pasado de años a meses. El tiempo disponible para fomentar nuevos artículos y presentarlos ha disminuido. Hoy en día, las organizaciones necesitan moverse más rápido, o pronto estarán totalmente incapacitadas.

Esto es vital por el hecho de que es fundamental contar con un centro de atención al cliente. La tasa de cambio mecánico también avanza en el desarrollo. Los ciclos de vida de los artículos han pasado de años a meses. El tiempo disponible para fomentar nuevos artículos y presentarlos ha disminuido. Hoy en día, las organizaciones necesitan moverse más rápido, o pronto estarán totalmente incapacitadas.

### **3.3 Objetivos de la Reingeniería**

La Reingeniería, tiene por objetivo analizar minuciosamente los procesos de las empresas, buscando un cambio radical que permita un alto nivel de competitividad internacional. Por lo tanto, tiene la finalidad de permitir a desarrollar, controlar y actuar en los respectivos procesos para poder realizar una reingeniería en procesos de las áreas requeridas. Los objetivos generales de una reingeniería son: Mayores beneficios económicos, Mayor satisfacción del cliente, Mayor satisfacción del personal, Mayor conocimiento y control de procesos, Conseguir un mejor flujo de información y recursos, Optimización de tiempo y recursos, Mayor apertura frente a las necesidades de los clientes (Diseño Organizacional, 2011).

Según Tueros (2018) Afirma: “No se necesita inventar la rueda, solo se debe rehusarla creativamente”. Las asociaciones actuales deben estar preparadas para enfrentar nuevos y feroces contendientes, y un mercado cambiante y en pruebas en el que es conveniente conocer de antemano las preferencias y necesidades de los clientes, las técnicas de la oposición y algún otro impacto del entorno para no quedarse obsoleto y enfrentar riesgos innecesarios. Para lograr esto, las organizaciones deben tener su sistema de datos en línea y estar listos para reaccionar al medio”. (p.1)

Definitivamente, los objetivos de la Reingeniería es el diseño de un plan rápido de medidas vitales para las organizaciones. El valor agregado - y los sistemas, las políticas como estrategias y construcciones jerárquicas que los sustentan - para agilizar los procesos de trabajo y la eficiencia de una empresa.

Reingeniería de procesos es la actividad que analiza el funcionamiento y el valor de los procesos existentes en el negocio y hace cambios radicales para mejorar espectacularmente sus resultados, a juicio del cliente.

### **3.4 Tipos de Reingeniería**

Existen tres tipos diferentes de reingeniería de procesos que cualquier empresa puede comenzar:

- **Reingeniería para la mejora de costos.** - Este tipo de reingeniería puede llevar a una empresa a reducciones extraordinarias de los costos de los procesos que no son fundamentales, ya sea cambiando radicalmente estos procesos, o incluso eliminándolos por completo. Va mucho más allá de lo que puede lograrse con los esfuerzos habituales que se practican para la reducción de costos.
- **Reingeniería para lograr ser más competitivo.** - Con el esfuerzo de este tipo de reingeniería, se busca profundizar dentro de los procesos principales producidos en el negocio. Con esto se pretende llegar a ser el mejor de su clase, a nivel de categoría mundial, al mismo tiempo que se alcanza la equivalencia competitiva con las empresas que en tiempos pasados ponían las reglas y establecían las normas de la industria.
- **Reingeniería para un punto radical de innovación.** - Con este tipo de reingeniería se busca localizar y efectuar puntos radicales de innovación, cambiar las reglas existentes y establecer una nueva definición sobre el mejor de la clase para todas las empresas que están intentando llegar a serlo. (Piña, 2016, p.32)

Definitivamente, un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (por ejemplo, la elaboración de una factura). Los objetivos claves del negocio dependen de procesos de negocio inter-funcionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos comúnmente no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.

### **3.5 Etapas de Reingeniería**

Según (Vargas, 2019, p.2) Afirma que: “Existen cinco pasos para la aplicación de una reingeniería”. (Klein, 1997):

**Etapa 1: Preparación.** - Es básicamente el levantamiento previo de información sobre las metas y los objetivos que se buscan alcanzar.

- ✓ Reconocer la necesidad.
- ✓ Desarrollar un consenso ejecutivo.

- ✓ Capacitar al equipo.
- ✓ Planificar el cambio.

**Etapa 2: Identificación.** - Esta etapa está orientada al cliente; identifica los procesos estratégicos y críticos, tanto de valor agregado como los medulares.

- ✓ Identificación de clientes.
- ✓ La modelación de procesos.
- ✓ Identificar actividades que agregan valor.
- ✓ El análisis del flujo de trabajo.
- ✓ El análisis del valor del proceso.
- ✓ Fijar prioridades de proceso.

**Etapa 3: Visión.** - Busca oportunidades de avance decisivo en los procesos; los analiza y los estructura como “visiones” de cambio radical. • El análisis de flujo de trabajo.

- ✓ El análisis del valor de procesos.
- ✓ El benchmarking.
- ✓ La visualización.
- ✓ La gestión del cambio.

**Etapa 4: Solución.** - Esta se divide en 2 etapas básicamente, las cuales se efectúan en forma simultánea: Diseño técnico.

- ✓ Análisis de flujo de trabajo.
- ✓ La automatización estratégica.
- ✓ La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación. Diseño social.
- ✓ Facultar a los empleados.
- ✓ La especificación de los cargos.
- ✓ El sistema de compensación por homologación.
- ✓ La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación.
- ✓ Las recompensas y los incentivos a empleados.

**Etapa 5: Transformación.** - Realiza las visiones de proceso, lanzan versiones piloto y de plena producción de los nuevos procesos.

- ✓ La modelación de procesos.
- ✓ La formación de equipos
- ✓ La mejora continua.
- ✓ La medida del rendimiento.
- ✓ La gestión del cambio, la administración del proyecto y la facilitación.

Por ello, la reingeniería de procesos puede suponer una gran ventaja competitiva para las empresas, dado que, si se realiza de forma adecuada, rediseñando los procesos para obtener mejoras, aumentando así el rendimiento e incluso reduce costos. Por esta razón se utilizará indicadores de gestión ya que es una gestión cuantitativa de cada actividad que se ejecuta dentro de la empresa Seguro Sucre, los indicadores son un registro de lo que realmente pasó o está sucediendo. Estos indicadores tienen sus procesos y cada uno se maneja de acuerdo a las necesidades de tiempo y cantidades.

Este esfuerzo de aplicar métodos, técnicas y estrategias en un departamento de Crédito y Cobranzas de una empresa parte de la organización, de los objetivos de prever como sea posible y necesario, reformar completamente sus principios principales en los procesos de trabajo para de esta forma lograr mejoras de nivel significativas en cuanto a la eficiencia y aumento de la productividad, considerando la excelencia de los productos y la efectividad de la atención al cliente.

### **3.6 Ventajas y Desventajas de la reingeniería**

Reingeniería implica empezar de nuevo; La reingeniería no se logra más con menos, es ofrecerle más al cliente con menos. El objetivo es establecer lo que estamos haciendo ahora, pero mejorar, trabajar más usando la inteligencia. Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez". Detrás de la palabra reingeniería hay otro plan de acción y un conjunto de estrategias comparativas que los ejecutivos y administradores deben utilizar para para reinventar sus organizaciones.

Tabla 3. Las ventajas y desventajas de la Reingeniería

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Mentalidad revolucionaria: Induce a pensar en grande en la organización.	Resistencia al cambio.
Mejoramiento decisivo: Cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente.	Implica un alto riesgo ya que los cambios son radicales.
Estructura de la organización: Enfocarse a las verdaderas necesidades del cliente.	Requiere un cambio en todos los integrantes de la organización y hay que enfrentar la resistencia al cambio.
Renovación de la organización: Aumenta participación en el mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.	La reingeniería ha servido como excusa gerencial para despedir personal.
Cultura corporativa: Ayuda a evolucionar la cultura de la organización.	Requiere inversiones importantes
Rediseño de puestos: Crea empleos más incitantes y satisfactorios.	Puede ser un proceso bastante largo

**Elaborado por:** Madelaine Andrea Ramírez Coello y Tatiana Maricela Indacochea Vera

**Nota:** (Ospina., 2016,p.14)

Por lo tanto, los procesos y no las organizaciones son el objeto de la reingeniería. Las compañías no rediseñan sus departamentos de cobranzas; rediseñan el trabajo que realizan las personas empleadas en esas dependencias. Muchas compañías no logran el éxito deseado y terminan sus esfuerzos precisamente en donde comenzaron, sin haber hecho ningún cambio significativo, sin haber alcanzado ninguna mejora importante en rendimiento y fomentando más bien el escepticismo de los empleados con otro programa ineficaz de mejoramiento.

### 3.7 Proceso de Cobranza

El proceso de cobranza, es el proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de venta de un producto o servicio. El proceso de cobranza incluye: Gestión de documentos, facturas, Pagarés, Valores, Políticas, Indicadores, Reportes, Proceso o workflow.

Según (Morilla, 2018) Afirma: “El proceso de cobranzas eficiente o efectiva tiene por misión transformar las Cuentas por Cobrar en activos líquidos lo más rápido posible, revirtiendo el efecto negativo en el flujo de caja o Capital de Trabajo de la empresa. El proceso de Cobranzas eficiente o efectiva, se basa en un proceso ordenado de pasos o etapas, que deberá ajustarse a cada tipo de empresa, industria o país, ya que no todas las empresas son iguales y los morosos

tampoco. Todo proceso de cobranza debe ser medido y controlado.”  
(p.12)

Por ello, es clave utilizar reportes en tiempo real mostrar la evolución de los principales indicadores de cobranzas. Como resultado, en base a estos indicadores o KPI's de cobranza poder ajustar la estrategia de cobranza, ejecutar un plan de cobranza y haciendo eficiente el trabajo del equipo de gestión de cobranza.

### **3.7.1 Pasos para un Proceso de Cobranza en forma eficiente o efectiva**

1. Gestionar la información relevante de deudas para agilizar las cobranzas.
2. Definir las Políticas, Técnicas, Procesos y Reportes de Cobranzas mediante un plan de cobranza.
3. Automatizar el proceso de contacto con el cliente mediante un sistema de cobranza.
4. Automatizar el envío de recordatorios mediante un proceso automatizado de avisos.
5. Coordinar nuestro equipo de trabajo, para facilitar la recuperación de la cartera de cobranzas.
6. Coordinar acciones y negociaciones que aplicaremos sobre los clientes morosos.
7. Darle herramientas al equipo de gestión, basada en un plan y estrategia de cobranza.
8. Utilizar reportes de cobranza basados en indicadores o KPI's de cobranzas poder ajustar las estrategias de cobranzas.

## CAPÍTULO IV

### JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

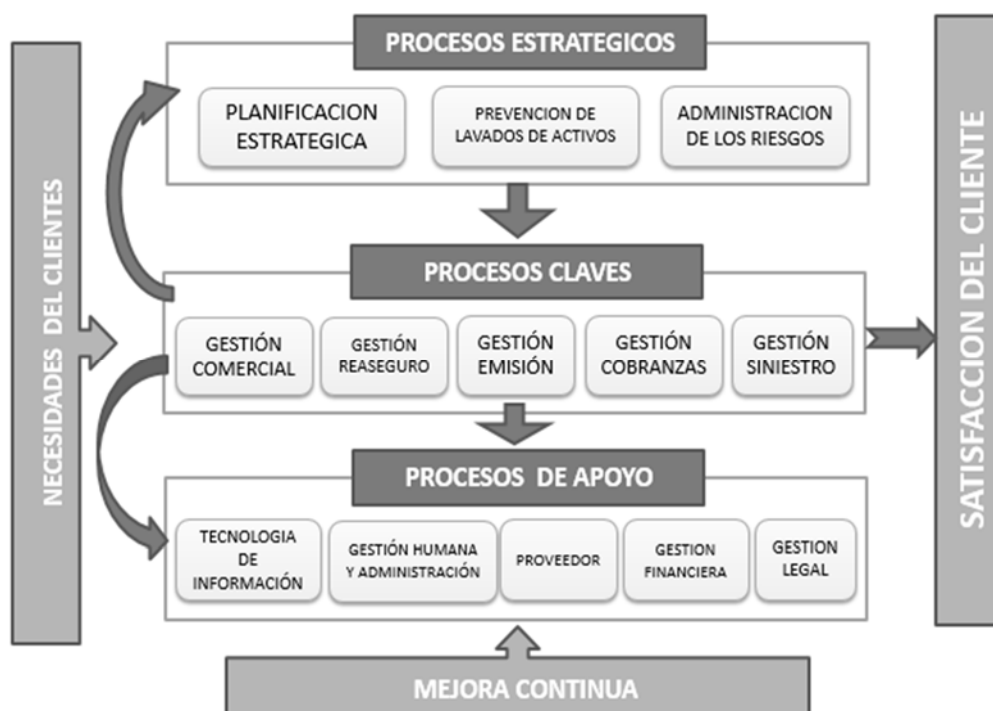
La propuesta de solución de mejora de los procesos mediante el análisis del mapeo de sus procesos es viable debido a que su implementación resulta posible, económica, y la compañía cuenta con los recursos para lograr alcanzar resultados de eficiencia y productividad.

El mejoramiento de los procesos de créditos y cobranzas se justifica dado el impacto directo que tiene su gestión en la liquidez de la compañía Seguros Sucre SA, y del servicio que se brinda al cliente post la contratación de un seguro.

#### 4.1 Mapa de los procesos

Se estableció el siguiente mapa de procesos clasificados en procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo. Esta distribución garantiza la estandarización de actividades y una buena definición de procesos, que deben estar alineados con las respectivas estrategias y políticas organizacionales de la aseguradora, a continuación, el siguiente detalle:

Figura 9. Mapa de Procesos



Elaborado por: Madelaine Ramírez y Tatiana Indacochea



#### **a. Procesos Estratégicos**

La dirección, planificación y organización están comprendidas en este aspecto, proporcionan preceptos para sus directivos, alta gerencia y áreas que se encargan de velar por el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales como:

- Planificación Estratégica
- Prevención y Lavado de Activos
- Administración de los Riesgos

#### **b. Procesos Claves**

La razón de ser de la organización está concentrada en estas áreas que tienen una directa relación con la misión organizacional, son los pilares de las actividades de la aseguradora:

- Gestión Comercial
- Gestión Reaseguro
- Gestión Emisión
- Gestión Cobranzas
- Gestión Siniestro

#### **c. Procesos de Apoyo**

Son áreas encargadas del desarrollo de los procesos estratégicos, claves y de los propios procesos de apoyo, proporcionan y dotan a la aseguradora de procesos, información, materiales, equipos, recursos y demás necesarios para el desenvolvimiento de las actividades diarias:

- Tecnología de Información
- Gestión Humana y Administración
- Proveedor
- Gestión Financiera
- Gestión Legal

### **Identificación de Procesos**

De acuerdo a la situación actual de la aseguradora, se identificaron los procesos y subprocesos claves y de apoyo que se detallan a continuación:

Tabla 4. Procesos claves y de apoyo

Procesos Claves		Procesos De Apoyo	
Procesos	Subprocesos	Procesos	Subprocesos
<b>Dpto. Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoría y contratación de pólizas</li> <li>Renovación de Pólizas</li> </ul>	<b>Proveedores</b>	Proveedores
<b>Dpto. de Emisión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emisión de Pólizas</li> <li>Facturación</li> </ul>	<b>Financiero</b>	Contabilidad Tesorería
<b>Dpto. de Cobranzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de Cobro</li> <li>Convenio de Pago</li> <li>Refinanciamiento</li> <li>Servicio al Cliente</li> </ul>	<b>RRHH y Administración</b>	Selección del personal
<b>Siniestro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de siniestro</li> <li>Pago de Indemnización</li> </ul>	<b>Sistema</b>	Tecnología de Información

#### 4.2 Diagrama de Flujos de Procesos Actuales

Mediante la aplicación de la técnica de la observación directa y entrevistas con el personal a cargo, se realizó el levantamiento de información de los diferentes procesos de cada departamento relacionado a la gestión de cobranzas para poder conocer cómo se apertura una contratación de póliza de seguro hasta donde se finaliza dicho proceso.

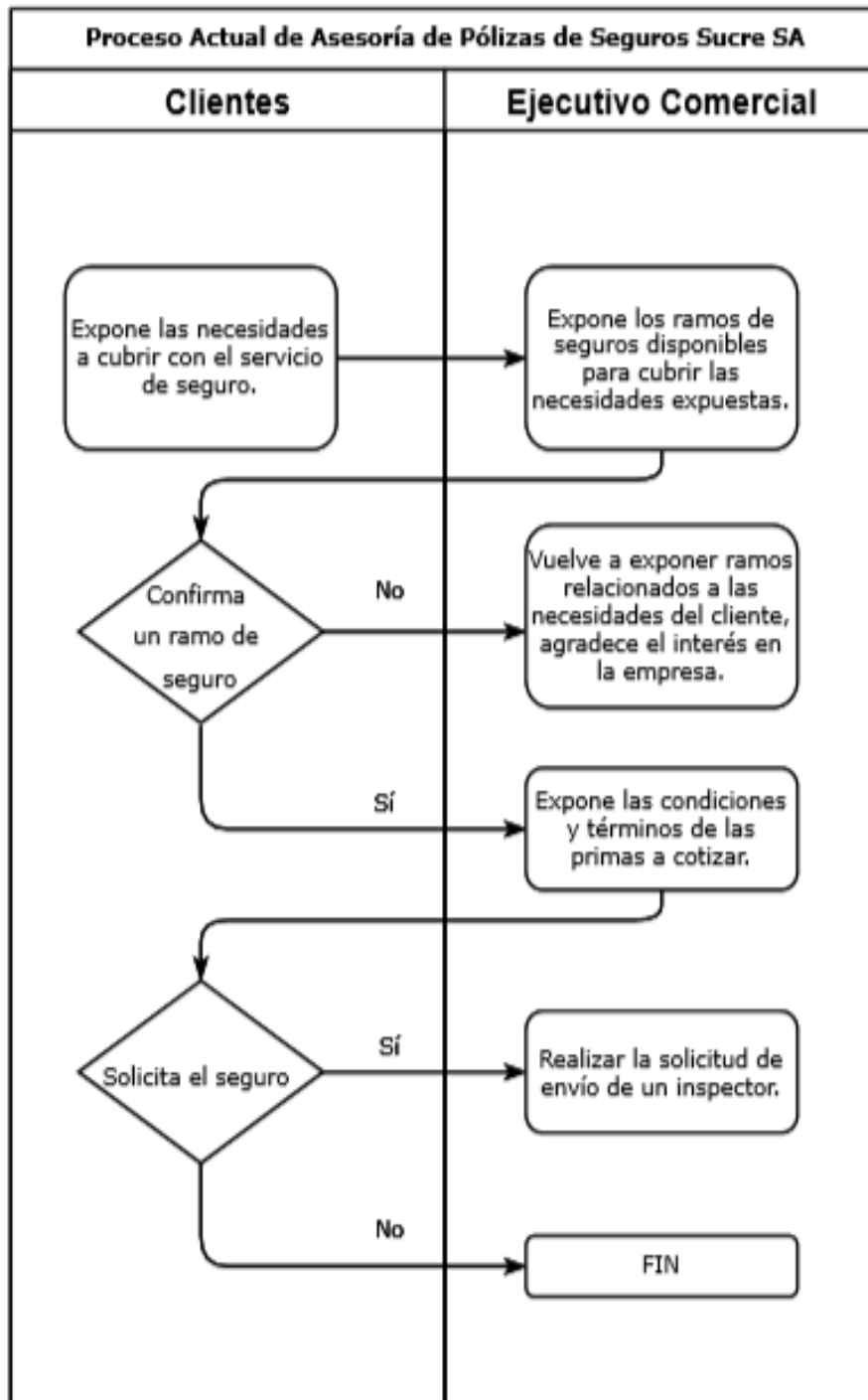
- Proceso de contratación de una póliza
- Proceso de emisión de una póliza
- Proceso de renovación de una póliza
- Proceso de gestión de cobranzas

El protocolo de cobros automáticos actuales para reducir el índice de cuentas impagas consiste en establecer un acuerdo con el cliente firmando una orden anual de débito automático a una cuenta bancaria, detallando los valores próximos a descontar. Este proceso se aplica tanto a los nuevos clientes, como a los que ya mantienen pólizas con Seguros Sucre S.A.

**a. Proceso actual para la contratación de una póliza**

En el siguiente diagrama de flujo se detalla la manera actual en la que se realiza el proceso de contratación de una póliza en la empresa Seguros Sucre SA., siendo este el proceso en donde se originan las ventas de la compañía.

Figura 10. Diagrama de Flujo para la contratación de una póliza



Elaborado por: Madelaine Ramírez y Tatiana Indacochea

Tabla 5. Descripción del proceso de contratación de pólizas

N°	Actividad	Responsable	Descripción
1	Exponer las necesidades a cubrir con el servicio de seguro.	Cliente	El cliente se comunica con la empresa en busca de sus servicios.
2	Exponer los ramos de seguros disponibles para cubrir las necesidades expuestas.	Ejecutivo Comercial	El personal encargado pone a conocimiento del cliente los ramos de seguros disponibles.
3	Confirmación por un ramo de seguro.	Cliente	El cliente acepta o rechaza el contratar un ramo de seguro disponible.
4	Exponer las condiciones y términos de las primas a cotizar.	Ejecutivo Comercial	El personal encargado expone las condiciones y términos del ramo de seguro elegido por el cliente.
5	Solicita el seguro.	Cliente	El cliente acepta o rechaza las condiciones y términos del ramo de seguro expuesto.
6	Realizar la solicitud de envío de un inspector.	Ejecutivo Comercial	El personal encargado realiza la solicitud para enviar un inspector del bien a asegurar.

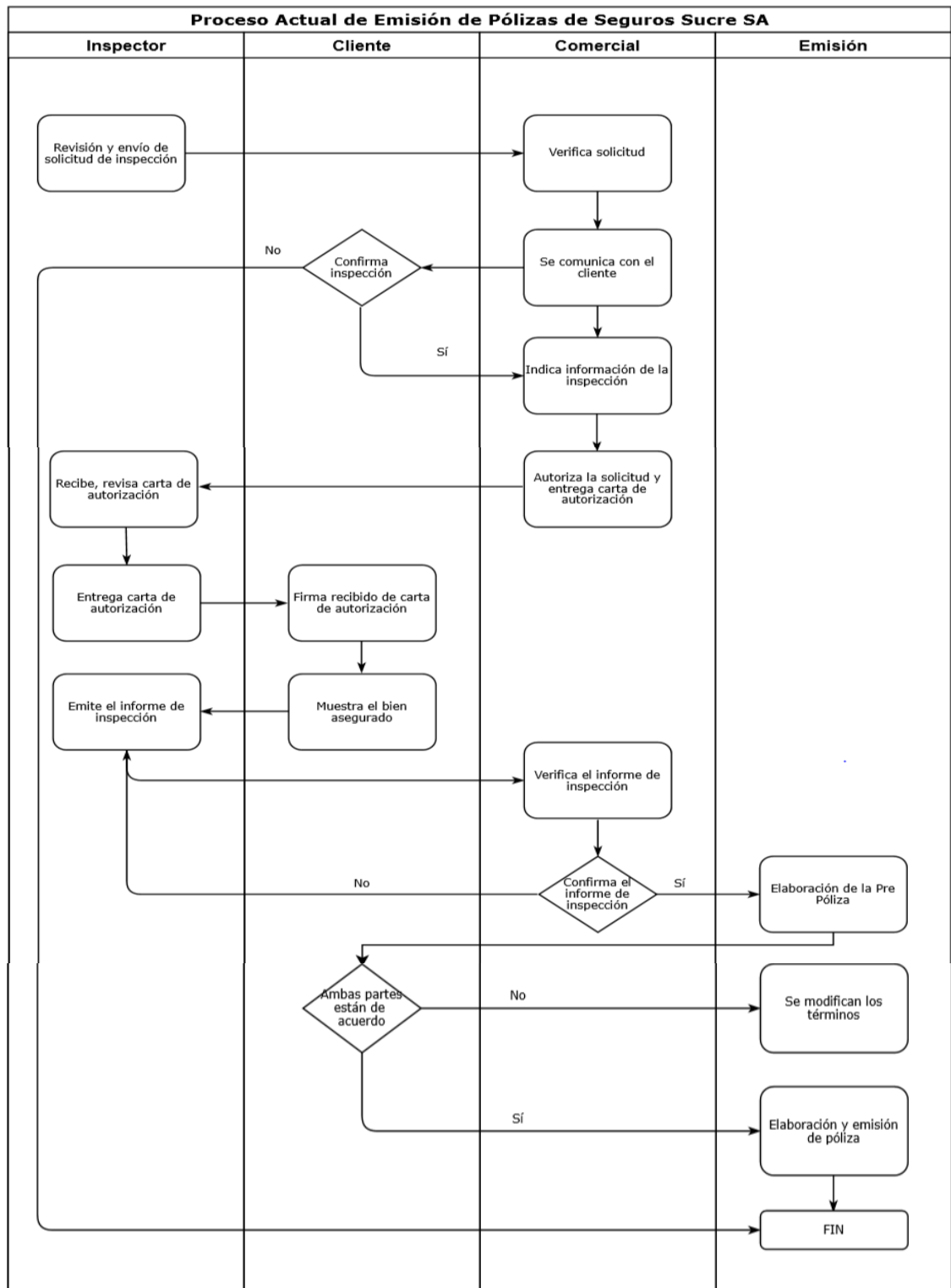
Elaborado por: Madelaine Ramírez y Tatiana Indacochea

A continuación, se describen las actividades del proceso contratación de pólizas:

**b. Proceso actual para la emisión de una póliza**

En el siguiente diagrama de flujo se detalla la manera actual en la que se realiza el proceso de emisión de una póliza en la empresa Seguros Sucre SA., siendo este el proceso que procede luego de conseguir resultados positivos en el proceso anterior, contratación de póliza.

Figura 11. Diagrama de flujo para la emisión de una póliza



Elaborado por: Madelaine Ramírez y Tatiana Indacochea

A continuación, se describen las actividades del proceso de emisión de póliza:

Tabla 6. Descripción del proceso de emisión de póliza

Nº	Actividad	Responsable	Descripción
1	Revisión y envío de solicitud de inspección.	Inspector	El inspector revisa la solicitud de inspección realizada por el ejecutivo comercial una vez que el cliente aceptó los términos y condiciones.
2	Verificar la solicitud de inspección.	Comercial	El encargado del departamento comercial verifica que todos los datos se encuentren correctos en la solicitud de inspección.
3	Comunicación con el cliente.	Comercial	Personal de departamento comercial se comunica con el cliente para exponer las condiciones de la inspección.
4	Confirmación de Inspección.	Cliente	El cliente procede a aceptar o rechazar lo expuesto por el personal comercial sobre la inspección.
5	Indicar información de la inspección.	Comercial	Si el cliente confirma la inspección, se procede a coordinar la misma.
6	Autorización de la solicitud y entrega de la carta de autorización.	Comercial	El personal de comercial procede entregar al inspector la carta de solicitud autorizada.
7	Recibe y revisa carta de autorización.	Inspector	Recibe la carta de autorización y procede a revisarla.
8	Entrega de carta de autorización.	Inspector	Luego de revisarla procede a entregar la carta al cliente.
9	Firma recibida de carta de autorización.	Cliente	El cliente firma el recibido de la carta de autorización.
10	Muestra el bien asegurado.	Cliente	EL cliente procede a mostrar el bien a asegurar.
11	Emisión del informe de inspección.	Inspector	Luego de la inspección del bien, el inspector procede a emitir el informe del mismo.

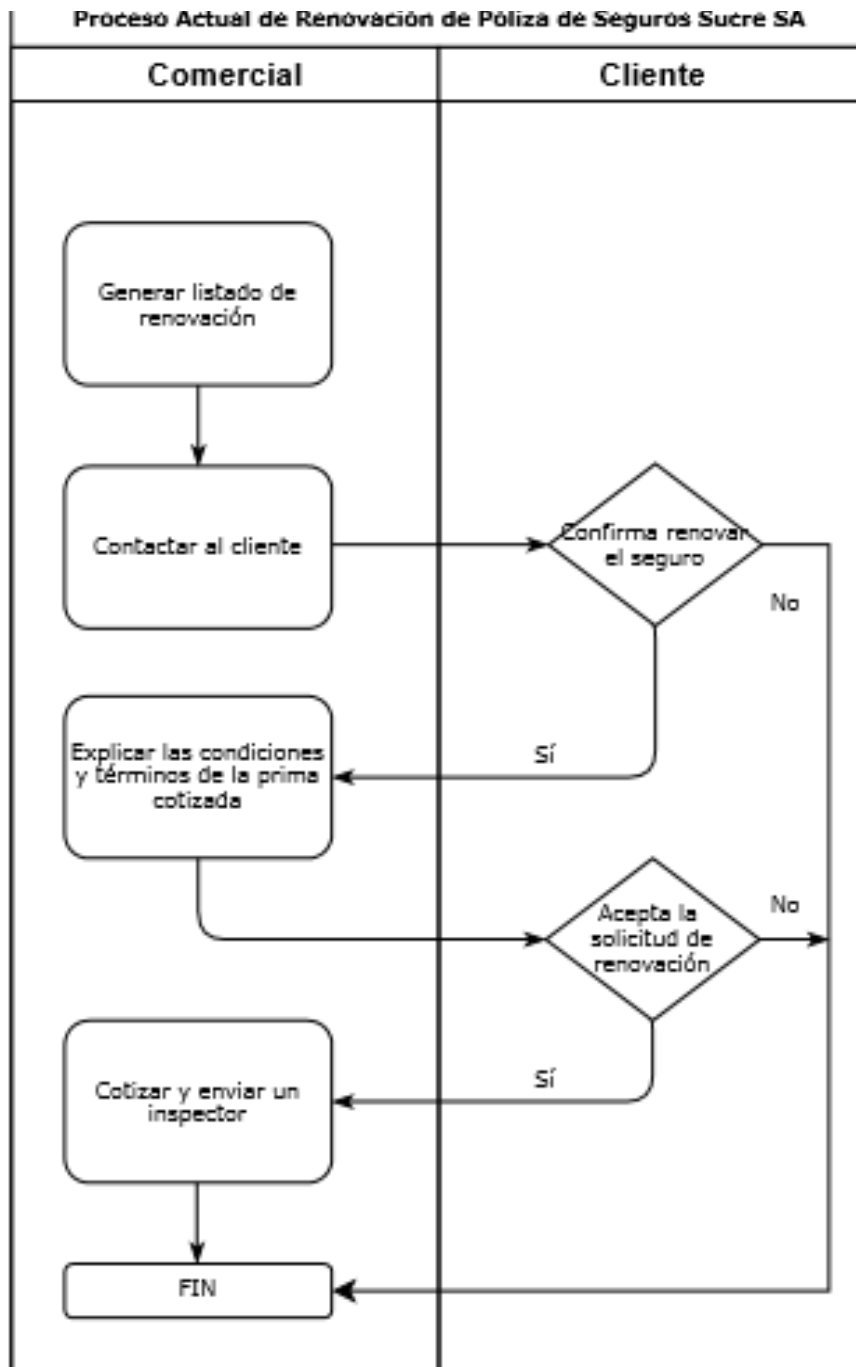
12	Verificar el informe de inspección.	Comercial	El personal de comercial procede a verificar el informe realizado por el inspector luego de la visita.
13	Confirmar el informe de inspección.	Comercial	Procede a aceptar o rechazar el informe emitido por el inspector.
14	Elaboración de la Pre Póliza	Emisión	Si el informe se encuentra correcto, el personal de emisión procede a la elaboración de la pre póliza.
15	Ambas partes están de acuerdo.	Cliente	El cliente procede a aceptar o rechazar los datos expuestos en la pre póliza.
16	Se modifican los términos	Emisión	Si el cliente no se encuentra de acuerdo con la información de la pre póliza se procede a corregir.
17	Elaboración y emisión de póliza	Emisión	Luego de aceptada la pre póliza se procede a elaborar y emitir la póliza final.

Elaborado por: Madelaine Ramírez y Tatiana Indacochea

### c. Proceso actual para la renovación de una póliza

En el siguiente diagrama de flujo se detalla la manera actual en la que se realiza el proceso de renovación de una póliza en la empresa Seguros Sucre SA., siendo este el proceso que procede luego de vencido el tiempo de vigencia de una contratación de póliza de seguro.

Figura 12. Diagrama de flujo para la renovación de una póliza



Elaborado por: Madelaine Ramírez y Tatiana Indacochea



A continuación, se describen las actividades del proceso de renovación de pólizas:

Tabla 7. Descripción del proceso de renovación de pólizas

Nº	Actividad	Responsable	Descripción
1	Generar listado de renovación.	Comercial	El personal encargado de comercial procede a generar del sistema un listado de los clientes con pólizas de vigencia vencidas.
2	Contactar al cliente.	Comercial	Posterior a generar el listado del cliente, el personal se procede a poner a contacto con dichos clientes para ofrecer la renovación de la póliza.
3	Confirmación renovación del seguro.	Cliente	El cliente acepta o rechaza la confirmación de renovación del seguro.
4	Explicar las condiciones y términos de la prima cotizada.	Comercial	Si el cliente acepta la renovación de la póliza, el personal de comercial procede a explicar las condiciones y términos de la renovación.
5	Acepta la solicitud de renovación.	Cliente	Luego de exponer los términos y condiciones el cliente puede aceptar o rechazar.
6	Cotizar, enviar un inspector.	Comercial	Si el cliente acepta, el personal de comercial procede a enviar un inspector para el bien.

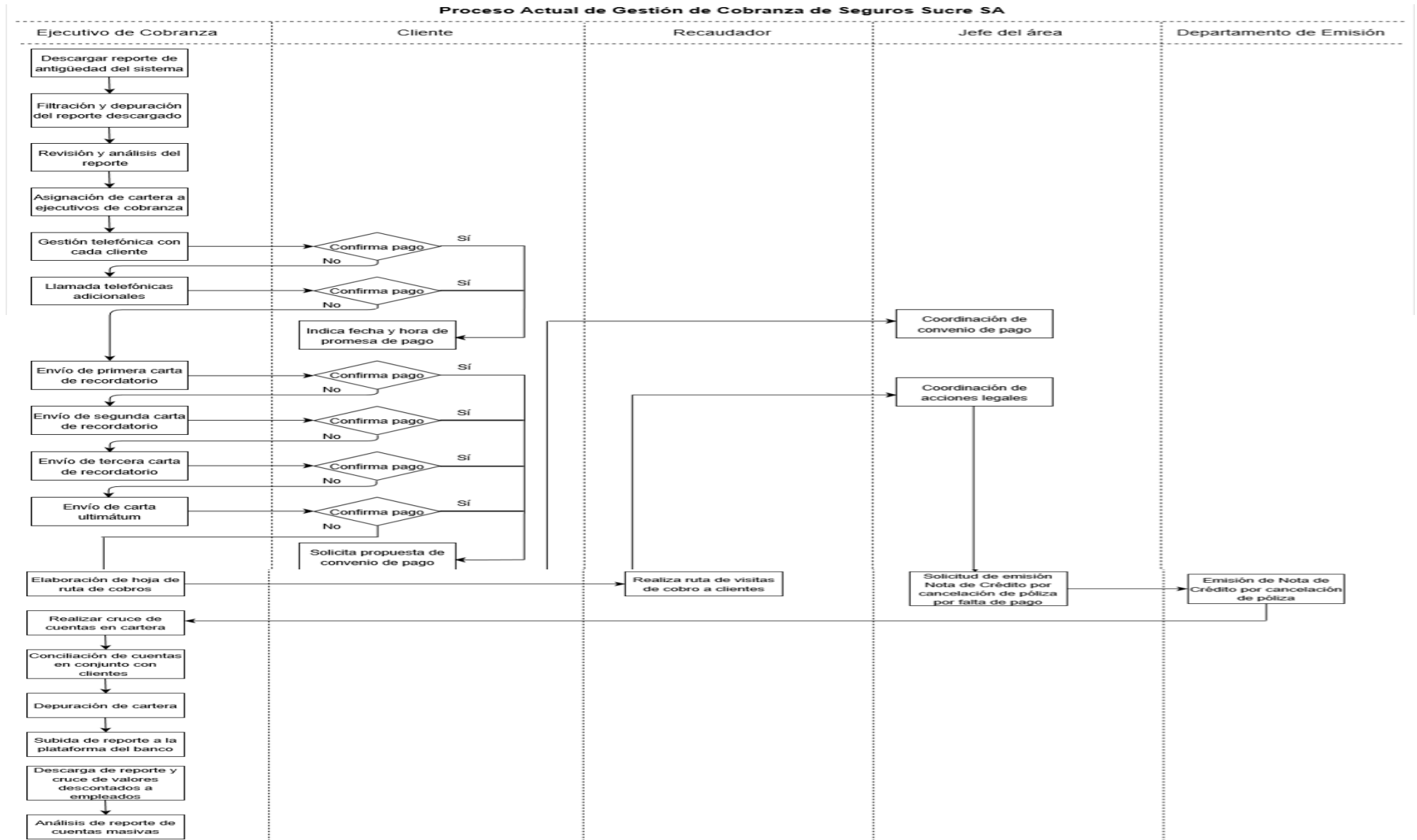
Elaborado por: Madelaine Ramírez y Tatiana Indacochea

#### d. Proceso actual para la gestión de cobranzas

En el siguiente diagrama de flujo se detalla la manera actual en la que se realiza el proceso de gestión de cobranzas en la empresa Seguros Sucre SA., siendo este el proceso que procede luego de que exista la emisión de la póliza y empiecen a generarse los valores a cobrar.

El método actual de cobranzas, no se tiene un proceso definido para llevar a cabo dichas actividades, se hace en forma empírica, de acuerdo la experiencia del ejecutivo al momento de realizar dichas operaciones y estas actividades son manuales y no existen controles que demuestren las tareas cumplidas de los respectivos ejecutivos. A continuación, se detalla cómo es el proceso:

Figura 13. Diagrama de flujo para la gestión de cobranzas



A continuación, se describen las actividades del proceso de gestión de cobranzas:

Tabla 8. Descripción del proceso de gestión de cobranzas

N°	Actividad	Responsable	Descripción
1	Cartera Vencida	Cliente	Existen clientes que mantienen valores vencidos, por motivos que la información se maneja en forma manual y no existen avisos de nuevos clientes y tampoco para las renovaciones ya que la producción es muy grande.
2	Realizar llamadas telefónicas	Ejecutivo de Cobranzas	Al realizar las llamadas telefónicas a los clientes, no existen contactos actualizados y tampoco un seguimiento periódicamente con la finalidad de no llegar a una gestión completa.
3	Confirmación de pago	Cliente	Cuando el cliente nos confirma el pago ya sea en depósitos o transferencia se completa la gestión 100%, pero cuando no existen confirmaciones por parte del cliente mantenemos ciertos depósitos y transferencias no identificadas y eso genera una parte la cartera vencida.
4	Cancelación de deuda	Cliente	Cuando el cliente cancela su deuda estamos depurado la cartera vencida.
5	Emitir comprobante de pago	Ejecutivo de Cobranzas	El ejecutivo al emitir el comprobante de pago dejamos el soporte de pago del respectivo cliente por algún momento de auditoria o pagos similares a otros clientes.
NO CANCELA LA DEUDA			
6	Notificaciones Escritas	Recaudador	El recaudador es responsable de emitir las cartas de aviso con la firma del subgerente, pero tampoco existe el seguimiento de las respectivas notificaciones.
7	Visitas Domiciliarias	Recaudador	El recaudador realiza las visitas domiciliarias para la entrega de las respectivas notificaciones escritas requiriendo con una firma de recibido, pero existen inconvenientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección incompleta y desactualizadas.</li> <li>• El recibido solo presenta una rúbrica y no el nombre de quien lo recibió ni la hora entregada.</li> <li>• No existen seguimientos de las siguientes notificaciones de avisos futuros.</li> </ul>

8	Negociación de Pago	Subgerente de Cobranzas	<p>La Subgerente se comunica con el cliente para poder realizar un refinanciamiento o convenio de pago y una vez teniendo la aceptación de ambas partes se firma y adicional debe dejar un 30% de pago inicial, pero existen inconvenientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un seguimiento de cumplimiento de dicho convenio.</li> <li>• No existe un informe o listas de convenios realizados en el mes donde detalle el cliente</li> </ul>
9	Procedimiento Legal	Dpto. Legal	<p>Al no tener respuestas concretas del cliente, se traspasa al departamento legal para que realicen su gestión, pero con un valor superior a la deuda de \$ 1,500 dando constancia el seguimiento realizado, pero existen inconvenientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se pasa ciertos clientes a legal, no existen un avance en dicho procedimiento.</li> </ul>

Elaborado por: Madelaine Ramírez y Tatiana Indacochea

### 4.3 Cursograma analítico actual del proceso de gestión de cobranzas

Figura 14. Cursograma analítico actual del proceso de gestión de cobranzas

CURSORGRAMA ANALÍTICO								
Diagrama no.	1	Hoja: de	1	Resumen				
Objetivo: Planificación Mensual de cobranzas				Actividad		Número de Pasos	Tiempo (min)	
				Operación	□	10	6:10:00	
Inspección	○	3	2:20:00					
Actividad: Entrevistar al personal, analizar problemas de clientes, dar seguimiento, resolver problemas de clientes, dar seguimiento, resolver	▷	2	16:08:00					
Método: Actual	◁	1	0:58:00					
Empleados: 7 Empleados	▽	0	0:00:00					
Aprobado por:	Fecha:	Tiempo (hrs.-hom.)		TOTAL		16	25:36:00	
Paso núm.	Descripción del paso	Tiempo (min)	Actividad					Observaciones
			○	□	▷	◁	▽	
1	Descargar Reporte de antigüedad de cartera con cortes en formato texto a excel	0:05:00						Al descargar el archivo hay que esperar al día siguiente la descarga en formato de texto
2	Esperar la información convertida en excel	16:00:00						el archivo descargado el día anterior se debe convertir en excel, pero a veces el archivo sale incompleto y nuevamente hay que descargar el archivo.
3	Filtrar cartera por secciones	1:31:00						
4	Clasificar clientes por sector y producto	1:00:00						
5	Elaboración de nuevos reportes (filtrados y depurados)	1:00:00						
6	Asignación de cartera para los ejecutivos de cobranzas	0:44:00						
7	Análisis y revisión de cuentas de clientes	1:20:00						
8	Se comunica telefónicamente con cada cliente para gestionar el pago	0:21:00						
9	Cliente si confirma - Coordinar el cobro	0:08:00						
10	Entregar la hoja de ruta de cobros al recaudador	0:13:00						
11	Visita a los clientes para recaudación	0:58:00						
12	Cliente no confirma pago se insiste con llamadas adicionales	0:06:00						
13	Se envía notificaciones escritas a clientes a partir de 30 días vencidos: Primera recordatorio	0:40:00						
14	Durante el envío de las varias notificaciones escritas de cobro, existe un respuesta favorable se realizará un convenio de pago.	0:10:00						
15	Durante el envío de las notificaciones escritas de cobro, existe un respuesta negativa, se solicitará acciones legales al abogado de la empresa con el soporte respectivo	0:50:00						
16	Durante el envío de las notificaciones escritas de cobro, existe un respuesta negativa, se realizara la cancelación de dicha póliza por falta de pago.	0:30:00						
<b>TOTAL</b>		<b>25:36:00</b>						

Elaborado por: Madelaine Ramírez y Tatiana Indacochea

### 4.4 Análisis de los procesos críticos en la gestión de cobranzas

Luego de la realización del diagrama de proceso y el Cursograma analítico actual del proceso de gestión de cobranzas se observa los siguientes puntos críticos:

- Primer punto crítico: Al momento de obtener información de los clientes con sus valores adeudados se exporta el archivo del sistema en formato texto para

después convertirlo en Excel con un tiempo de espera de 1 día y se debe manejar en forma manual dando demora en la gestión de cobranzas ya que no existen reportes ideales para cada ejecutivo.

- Segundo punto crítico: Implica el tiempo que transcurre desde que el cliente obtiene su póliza original hasta el momento que se trata de contactar al cliente para realizar el cobro ya que en algunas ocasiones no hay datos actualizados como números telefónicos, ni direcciones y eso genera vencimiento en la cartera.
- Tercer punto crítico: Al momento de realizar la gestión de cobro no existe una bitácora para poder alimentar un historial del cliente en el sistema. Por lo tanto, las gestiones realizadas, promesas de pago, agendamiento de llamadas futuras, notificaciones escritas y fechas de recaudación (hoja de rutas de cobros) se realizan en forma manual, que en algunas ocasiones se pierde el seguimiento de la respectiva gestión de cobranzas.

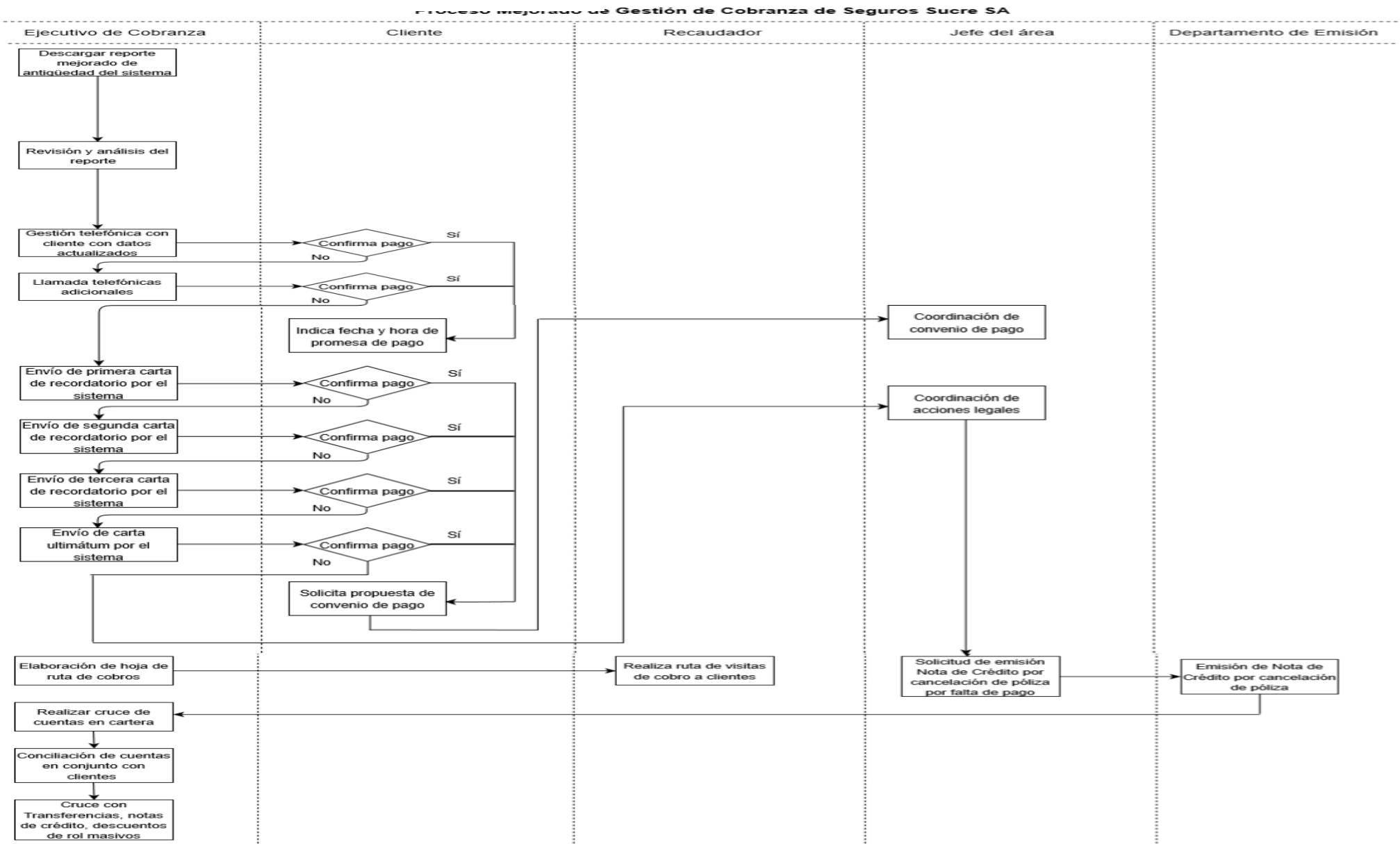
#### **4.5 Diagrama de flujo del proceso de gestión de cobranzas mejorado**

En el flujo de la situación mejorada del proceso de la gestión de cobranzas se solicita al departamento de sistema que cuando se realice la descarga de la antigüedad de cartera se agreguen filtros como, por ejemplo:

- Por ejecutivo de cobranzas
- Por ramos
- Por Números de pólizas
- Por vencimientos
- Por sectores

Con el fin de optimizar el tiempo, que aproximadamente es de 1 día perdido para poder obtener la respectiva información de la antigüedad de cartera. Por lo tanto, al solicitar dichos filtros en la descarga del archivo se eliminarían dos procesos que son la filtración y depuración del reporte descargado y la asignación de cartera a ejecutivos de cobranza. Además, implementar una bitácora donde se podrá alimentar toda la información de la gestión realizada para tener un historial de los respectivos clientes y que el mismo sistema otorgue las notificaciones escritas ya sea enviada por emails e impresiones con la firma electrónica del subgerente de cobranzas y también facilite la hoja de rutas de cobros. Estas mejoras estarían gestionadas por el departamento de sistema, con el apoyo de cobranzas.

Figura 15. Diagrama de flujo mejorado del proceso de la gestión de cobranzas



## 4.6 Cursograma analítico mejorado del proceso de gestión de cobranzas

Figura 16. Cursograma analítico mejorado del proceso de gestión de cobranzas

CURSOGRAMA ANALÍTICO												
Diagrama no. 1 Hoja: de 1			Resumen									
Objetivo: Planificación Mensual de cobranzas	Actividad	Número de Pasos	Actividad					Tiempo (min)				
			○	□	D	⇨	▽					
Operación		10						1:21:00				
Inspección		3						1:20:00				
Espera		2						0:23:00				
Transporte		1						0:58:00				
Almacenamiento		0						0:00:00				
Método: Actual		Tiempo (hrs.-hom.)										
Empleados: 7 Empleados		TOTAL		16 25:36:00								
Aprobado por: Fecha:												
Paso núm.	Descripción del paso	Tiempo (min)	Actividad					Observaciones	9:00:00	MEJORADO	ACTUAL	AHORRO
			○	□	D	⇨	▽					
1	Descargar Reporte de antigüedad de cartera con cortes en formato texto a excel	0:05:00						Al descargar el archivo hay que esperar al día siguiente la descarga en formato de texto	9:05:00	0:05:00	0:05:00	0:00:00
2	Esperar la información convertida en excel	0:15:00						el archivo descargado el día anterior se debe convertir en excel, pero a veces el archivo sale incompleto y nuevamente hay que descargar el archivo.	9:20:00	0:15:00	16:00:00	15:45:00
3	Filtrar cartera por secciones	0:00:00							0:00:00	0:00:00	1:31:00	1:31:00
4	Clasificar clientes por sector y producto	0:00:00							0:00:00	0:00:00	1:00:00	1:00:00
5	Elaboración de nuevos reportes (filtrados y depurados)	0:00:00							0:00:00	0:00:00	1:00:00	1:00:00
6	Asignación de cartera para los ejecutivos de cobranzas	0:00:00							0:00:00	0:00:00	0:44:00	0:44:00
7	Análisis y revisión de cuentas de clientes	0:35:00							9:55:00	0:35:00	1:20:00	0:45:00
8	Se comunica telefónicamente con cada cliente para gestionar el pago	0:15:00							10:10:00	0:15:00	0:21:00	0:06:00
9	Cliente si confirma - Coordinar el cobro	0:08:00							10:18:00	0:08:00	0:08:00	0:00:00
10	Entregar la hoja de ruta de cobros al recaudador	0:10:00							10:28:00	0:10:00	0:13:00	0:03:00
11	Visita a los clientes para recaudación	0:58:00							11:26:00	0:58:00	0:58:00	0:00:00
12	Cliente no confirma pago se insiste con llamadas adicionales	0:06:00							11:32:00	0:06:00	0:06:00	0:00:00
13	Se envía notificaciones escritas a clientes a partir de 30 días vencidos: Primera recordatorio	0:15:00							11:41:00	0:15:00	0:40:00	0:25:00
14	Durante el envío de las varias notificaciones escritas de cobro, existe un respuesta favorable se realizará un convenio de pago.	0:10:00							11:51:00	0:10:00	0:10:00	0:00:00
15	Durante el envío de las notificaciones escritas de cobro, existe un respuesta negativa, se solicitará acciones legales al abogado de la empresa con el soporte respectivo	0:35:00							12:26:00	0:35:00	0:50:00	0:15:00
16	Durante el envío de las notificaciones escritas de cobro, existe un respuesta negativa, se realizara la cancelación de dicha póliza por falta de pago.	0:30:00							12:56:00	0:30:00	0:30:00	0:00:00
<b>TOTAL</b>		<b>25:36:00</b>								<b>4:02:00</b>	<b>25:36:00</b>	<b>21:34:00</b>

Elaborado por: Madelaine Ramírez y Tatiana Indacochea

## 4.7 Análisis del Cursograma analítico mejorado del proceso de cobranzas

Luego de la realización del Cursograma analítico mejorado del proceso de gestión de cobranzas se observa los siguientes resultados de los anteriores puntos críticos:



- Primer punto crítico: Al descargar el archivo desde el sistema para poder obtener la información de la cartera de Seguros Sucre S.A., se ha optimizado el tiempo de exportar la información de la respectiva cartera con un ahorro de 20 horas que ante tenía un tiempo de espera aproximadamente 1 día y se manejaba de forma manual dando demora en la gestión de cobranzas.
- Segundo punto crítico: Se va usar una comunicación interna con los colaboradores de Seguros Sucre y con los departamentos relacionados para obtener un canal de comunicación eficiente y así dar un servicio de calidad para la satisfacción de los clientes y las actualizaciones respectivas.
- Tercer punto crítico: Al implementar una bitácora dentro del sistema nos permite tener un historial del cliente y facilitar cualquier tipo de gestión realizada en su momento y llevar el seguimiento correspondiente. Por lo tanto, las gestiones realizadas deberán estar vinculadas por el Outlook y el sistema Icore.

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

#### 5.1 Métrica Tiempo

Como recurso no renovable, el tiempo juega un papel muy importante en el departamento de cobranzas, se requirió un proceso de cambio que arranca con bases deficientes y la meta fue muy ambiciosa. Se ha optimizado 21 horas con 34 minutos de tiempo de espera para obtener la información necesaria de las cuentas por cobrar. Por lo tanto, es un ahorro significativo para la gestión de cobranzas y que el ejecutivo no pierda la credibilidad en la gente que participa en el cambio.

Esta mejora se logra mediante la implementación adecuada de la tecnología, automatizando reporteria de acuerdo a las necesidades de los ejecutivos de cuentas del departamento de cobranzas. Así como también mediante la reorganización de las actividades dentro de los subprocesos a cargo del personal.

A continuación, se describen las actividades del proceso:

Tabla 9. Cuadro resumen proceso cuentas por cobrar

Proceso Actual	Proceso Mejorado	Actividad Simplificada del Proceso Anterior
18 actividades	16 actividades	2. Filtración y depuración del reporte descargado 4. Asignación de cartera a ejecutivos de cobranzas

Elaborado por: Madelaine Ramírez y Tatiana Indacochea

Como se muestra en el cuadro anterior, en el proceso actual se realizan 18 actividades, mismo que puede mejorar siendo 16 actividades.

Tabla 10. Optimización del tiempo

OPTIMIZACION DEL TIEMPO			
ANTES	AHORA	AHORRO	%
25:36:00	4:02:00	21:34:00	84%

Elaborado por: Madelaine Ramírez y Tatiana Indacochea

De acuerdo al cuadro resumen, existe un ahorro del 84% en la optimización del tiempo. Eso quiere decir que, solucionando el primer punto crítico tenemos la herramienta necesaria para una gestión de cobro que se convertirá a una cobranza ágil y efectiva dándole al cliente una información correcta y actualizada para el cobro respectivo.

## 5.2 Impacto en Flujo de Caja

En base a los resultados del flujo de caja actual de abril 2021 obtenidos con la realización de los procesos de gestión actuales, se prevé un impacto tal como se detalla a continuación con los procesos mejorados.

Tabla 11. Flujo de caja actual

<b>Flujo de Caja Actual</b>	
<b>Expresado en dólares estadounidenses</b>	
<b>Saldo Inicial de Bancos</b>	<b>2.805.366</b>
<b>Ingresos</b>	
Recuperación de cartera de Deudores por Primas	27.806.855
Recuperación de cartera de Reaseguros y Coaseguros	380.600
Cobro de Inversiones Financieras	15.725.825
Otras recuperaciones y cobros	0
<b>Total Ingresos</b>	<b>43.913.280</b>
<b>Egresos</b>	
Siniestros pagados	7.045.873
Reaseguros y Coaseguros	10.199.188
Devoluciones de Primas	21.433
Comisiones a intermediarios de Seguros	402.479
Impuestos, retenciones y contribuciones	2.807.205
Remuneraciones	512.018
Proveedores Administrativos	1.446.340
Pagos Inversiones Financieras	18.683.249
<b>Total Egresos</b>	<b>41.117.785</b>
<b>Saldo Final de Bancos</b>	<b>5.600.861</b>
<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>5.043</b>
<b>Efectivo en Caja y Bancos al Final del Periodo</b>	<b>5.605.904</b>

Fuente: Seguros Sucre SA.

Tabla 12. Flujo de caja mejorado

**Flujo de Caja Mejorado**  
**Expresado en dólares estadounidenses**

<b>Saldo Inicial de Bancos</b>	<b>3.506.708</b>
<b>Ingresos</b>	
Recuperación de cartera de Deudores por Primas	34.758.569
Recuperación de cartera de Reaseguros y Coaseguros	475.750
Cobro de Inversiones Financieras	19.657.281
Otras recuperaciones y cobros	0
<b>Total Ingresos</b>	<b>54.891.600</b>
<b>Egresos</b>	
Siniestros pagados	8.807.341
Reaseguros y Coaseguros	12.748.985
Devoluciones de Primas	26.791
Comisiones a intermediarios de Seguros	503.099
Impuestos, retenciones y contribuciones	3.509.006
Remuneraciones	640.023
Proveedores Administrativos	1.807.925
Pagos Inversiones Financieras	23.354.061
<b>Total Egresos</b>	<b>51.397.231</b>
<b>Saldo Final de Bancos</b>	<b>7.001.076</b>
<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>6.304</b>
<b>Efectivo en Caja y Bancos al Final del Periodo</b>	<b>7.007.380</b>

Elaborado por: autoras

Con la ejecución de los procesos de reingeniería determinados que permitirán la optimización del recurso tiempo de 21 horas con 34 minutos, lo cual significa un ahorro relevante de recursos en la gestión de cobranzas, se proyecta un flujo de caja disponible del 25% más, en comparación al flujo de caja disponible con la gestión de cobranzas actual.

Esto se debe a que con los procesos mejorados se podrá reducir el valor de cuentas vencidas y obtener cuentas cobradas que reflejarán con saldos positivos en las cuentas bancarias de la empresa, lo que reduce la necesidad de financiación

bancaria o de terceros para cubrir las obligaciones de la compañía, dejando sin lugar al pago de intereses por dichos financiamientos.

### 5.3 Índices para evaluar la gestión de cuentas por cobrar

En un escenario actual los índices muestran ineficiencias generando problemas de liquidez para la compañía, tal como se muestra a continuación.

Tabla 13. Cuadro de indicadores propuestos

Indicador	Escenario Real	Escenario Conservador
<p>Indicador de Liquidez  <b>Activo Corriente/Pasivo Corriente</b>            Capacidad que tiene la empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo con fondos de corto plazo.</p>	<b>0,73</b>	<b>&gt;=1</b>
<p>Indicador de Cartera de Crédito  <b>Ventas a Crédito Pagadas Puntual /Ventas totales a Crédito</b>            Se mide cuantos de los clientes con valores a crédito han cancelado de manera puntual</p>	<b>47%</b>	<b>36%</b>
<p>Indicador de Cuentas Impagas  <b>Ventas por Cobrar/Total de Cartera</b>            Se consigue determinar de manera porcentual las cobranzas fallidas.</p>	<b>53%</b>	<b>40%</b>
<p>Plazo promedio de cobro  <b>Cuentas por cobrar x 360 días / Total Cartera</b>            Obtener el tiempo promedio en días en que la empresa recupera cartera.</p>	<b>192</b>	<b>144</b>

Elaborado por: autoras

Como se muestra en el cuadro anterior, con la propuesta de mejora de los procesos de cobranzas se busca alcanzar un escenario conservador, reduciendo las cuentas impagas mediante una gestión efectiva de cobranzas.

#### 5.4 Costeo ABC del Proceso de Cobranzas

- **Costo escenario actual o anterior del proceso de cobranza.**

Tabla 14. Costo actual del proceso de cobranzas

<b>COSTO ACTUAL DEL PROCESO DE COBRANZAS</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Tiempo Hora</b>	<b>Actividad Base</b>	<b>Cantidad Actividad</b>
Procesar	21:40	Hora MOI	18
Cobrar	3:56	Hora MOD	
<b>CANTIDADES UTILIZADAS POR CADA ACTIVIDAD</b>			
<b>Actividad Base</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Hora Hombres</b>	
Número de clientes	1	\$4.38	
Analista Cobro (MOD)	1	\$4.38	
<b>RESUMEN DE COSTO TOTAL ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Total Actividad</b>	<b>Actividad Base</b>	
Procesar	\$93.73	Hora MOI	
Cobrar	\$15.60	Hora MOD	
<b>Costo Total</b>	<b>\$109.33</b>		

- **Costo escenario después con propuesta de mejora del proceso de cobranza.**

Tabla 15. Costo después del proceso de cobranzas

<b>COSTO DESPUÉS DEL PROCESO DE COBRANZAS</b>			
<b>Cantidad</b>	<b>Tiempo Hora</b>	<b>Actividad Base</b>	<b>Cantidad Actividad</b>
Procesar	0:55	Hora MOI	16
Cobrar	3:07	Hora MOD	
<b>CANTIDADES UTILIZADAS POR CADA ACTIVIDAD</b>			
<b>Actividad Base</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Hora Hombres</b>	
Número de clientes	1	\$4.38	
Analista Cobro (MOD)	1	\$4.38	
<b>RESUMEN DE COSTO TOTAL ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Total Actividad</b>	<b>Actividad Base</b>	
Procesar	\$2.41	Hora MOI	
Cobrar	\$13.45	Hora MOD	
<b>Costo Total</b>	<b>\$15.86</b>		

Tal como se muestra en las tablas anteriores, el proceso de cobranzas en un escenario actual se consideran las 18 actividades que se realizan, las cuales tienen

un costo total de \$109.33. En un segundo escenario, con los procesos mejorados, mismo que se compone de 16 actividades tiene un costo total de \$15.86 lo cual supone un ahorro de costos equivalente a \$93.47, en referencia al costo hora de un analista de cobro al gestionar la cartera de un cliente.

Para mostrar el costo actual y el costo con mejoras del proceso de cobranzas para se tomó la información detallada en el Cursograma del punto 4.6 Figura 16, se consideró un sueldo promedio de \$1,050.00 de un colaborador del área en donde el costo por hora es de \$4.38 y se calculó de la siguiente manera:  $\$1,050.00 / 30 \text{ días} / 8 \text{ horas laborales}$ . Posterior para conocer el costo total de realizar las actividades de procesamiento de información (procesar) y las que se relacionan directamente al cobro de la cartera (cobrar), se multiplica el tiempo hora por el costo hora calculado de cada una de las dos clases de actividades, tal como se muestra a continuación:

Costo total actual:

$$\text{Procesar} = 21.40 * \$4.38 = \$93.73$$

$$\text{Cobrar} = 3.56 * \$4.38 = \$15.60$$

Costo total mejorado:

$$\text{Procesar} = 0.55 * \$4.38 = \$2.41$$

$$\text{Cobrar} = 3.07 * \$4.38 = \$13.45$$

## 5.5 Comparativo Costo/Beneficio del Proceso de Cobranzas

- **Cuadro comparativo del costo beneficio del proceso de cobranza.**

Tabla 16. Comparativo del Costo Beneficio del proceso de cobranzas

ACTUAL		
No. De clientes por cobrar mensuales 2021	Costo de Actividad	Costo Total
400	\$109.33	\$43,732.00
DESPUÉS		
No. De clientes por cobrar mensuales 2021	Costo de Actividad	Costo Total
400	\$15.86	\$6,344.00

Tal como se muestra en las tablas, el costo total por realizar la gestión de cobranzas de 400 clientes sería de \$43,732.00, mientras que con el proceso mejorado la gestión por cobrar la misma cantidad de clientes sería de \$6,344.00 lo que supone un beneficio por un ahorro de \$37,388.00.

*Tabla 17. Cuadro resumen costo beneficio antes y después*

<b>Proceso</b>	<b>Costo Actual</b>	<b>Tiempo Actual</b>	<b>No Actividades Actuales</b>	<b>Costo Mejorado</b>	<b>Tiempo Mejorado</b>	<b>No Actividades Mejoradas</b>
Cobranzas	\$109.33	24:96	18	\$15.86	4:02	16

Tal como se muestra en la tabla, se puede contrastar el efecto positivo en variables como el dinero, tiempo y actividades de realizar una mejora en el proceso actual de la gestión de cobranzas.



## CAPÍTULO VI

### METODOLOGÍA

#### **6.1 Metodología de la investigación**

La investigación de esta modalidad se sustenta en los procesos de la investigación cualitativa y cuantitativa que permita recoger a través de procesos y técnicas claras y transparentes en el momento de entrar al campo de la investigación especialmente a nivel de empresa, la implantación de una metodología que indique la manera de actuación, y además involucra preparar a toda la organización empresarial a visualizar los aspectos y procesos mejorables, es la manera de resolver los problemas que suceden en la empresa que requieren reingeniería en los procesos, y que sin ella no se está preparados para incorporarla rápida y eficazmente a los procesos. En la Empresa Seguros Sucre S.A será la recopilación de todos los sujetos participantes que se tomará en cuenta para recoger información acorde a lo que se desea investigar en el contexto empresarial.

Cuando se habla de enfoques de investigación científica, claramente se logra identificar que existen dos: El enfoque cuantitativo de investigación y el enfoque cualitativo investigación; pero también es necesario hacer referencia a un tercer enfoque conocido como mixto, el cual ha cobrado relevancia en las últimas décadas. Según (Lifeder, 2018) Afirma. “La investigación mixta o metodología mixta de investigación es un tipo de investigación en la cual el investigador utiliza más de un método para obtener resultados. En su mayor parte, esto involucra el desarrollo de investigaciones combinando una metodología cuantitativa con una cualitativa, para así obtener resultados más extensos.” (p.1)

De acuerdo, al análisis se puede mostrar una estructura de la metodología, de los diferentes niveles para fusionar todas las condiciones necesarias: herramientas, actividades y personas, de menor a mayor dificultad, poniendo de relieve que la mayor complejidad y se encuentra en las personas donde radica el éxito, ya que son las que conducen la reingeniería. La metodología estaría estructurada en un diagrama de procesos ordenados hasta completar todo el proceso que marca la metodología que se propone como por ejemplo el cambio del recurso humano,

análisis de los procesos de la organización, implantación del cambio ya que tiene como finalidad mejorar el estatus actual del proceso para llevar dicho control e indicadores como medidores de la evolución del cambio.

## **6.2 Tipo de Investigación**

### **6.2.1 Investigación Descriptiva**

En este tipo de investigación descriptiva se utiliza métodos estadísticos, detalla datos mediante un sondeo previo. Así como tercera y última fase se determina en la investigación como una característica en la información para el estudio de la problemática. También se puede resumir como un proceso metodológico y sistemático, ofrecer la solución de problemas a las preguntas científicas realizadas por los investigadores.

El trabajo de investigación que se realiza aportará en la obtención y la acumulación de datos y donde permitirá la tabulación correspondiente a las relaciones con condiciones y conexiones existentes, donde se obtiene validez, opiniones de los participantes desde diferentes puntos de vista, actitudes que se mantienen y da oportunidad a los procesos de medir y a quienes va a involucrar en esta medición.

Se elabora un análisis para los trabajadores del departamento de cobranza de la empresa Seguros Sucre S.A, que responderán a unas series de análisis para poder encontrar patrones, rasgos y comportamientos. Las opiniones de los participantes en la investigación también nos permiten observar las actitudes sobre lo que se requiere investigar.

### **6.2.2 Investigación Explicativa**

Se utilizará la investigación explicativa en este trabajo porque se recopila los datos secundarios como fuente de información, que permitirá buscar la literatura o artículos publicados para dar sustento a una comprensión amplia y equilibrada del tema. Al familiarizarse con el tema permite examinar y diseñar teorías que pueda ser medible para poder entender de forma eficiente el problema. Es importante

recordar que este proceso ayuda a la revisión del contexto empresarial donde se está observando la investigación del estudio. No solo se busca describir o acercarse al problema al objeto de investigación, sino que se está buscando encontrar las causas del mismo.

### **6.2.3 Investigación Exploratoria**

Este trabajo será exploratorio porque permite aplicar diferentes herramientas metodológicas de la investigación como cualitativa y cuantitativa y las otras herramientas técnicas como encuesta, entrevista, observaciones así como con el propósito de analizar o examinar un determinado tema o problema que ha sido abordado. Tomar la exploración será permitido con leyes que sustenten que el límite de esta exploración no causará ninguna exageración que pueda causar daño alguno a los involucrados y con permisos acorde a la investigación educativa.

Según (Ibarra CHano, ( 2016) Afirma: “Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suele surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno que por la novedad no admite una descripción sistemática o cuando los recursos del investigador resultan insuficientes para emprender un trabajo más profundo.” (p.98)

Por ello, ofrece en un primer acercamiento la problemática que se pretende conocer y estudiar, se realiza para conocer el tema que se va a abordar y que permita familiarizarnos con un tema en especial que hasta ese momento desconocía, para tener un panorama o conocimiento superficial que es el primer paso inevitable para seguir con las otras investigaciones que queramos seguir, con esta investigación se obtendrá la información inicial para plantear, formular interrogantes que se podrá retomar en unas nuevas investigaciones.

### **6.3 Métodos de Investigación**

Los procesos metodológicos deben dar una respuesta a la pregunta de la investigación y comprobar las variables para acoger los autores que participa en la investigación. Así permite alcanzar los objetivos planteados del proyecto, donde se toma en cuenta todos los métodos, técnicas que aporten la construcción real, eficiente y eficaz en los resultados de los estudios, de manera que se procura optimizar los datos, expresión completa de estudio.

#### **Método Analítico**

Este proceso metodológico se aplicará en el análisis de revisar todo el proceso analítico en la desmembración de un todo descomponiéndolo en las partes o elementos para observar las causas, naturales y los efectos. Porque se está observando y recogiendo información de datos y hechos en particular.

Consistirá en la aplicación de la experiencia directa ya que se escogió el lugar de estudio donde se va a validar un razonamiento, a través de mecanismos verificables como estadísticas, la observación que verifica en la parte científica y permite ampliar los conocimientos encontrados.

#### **Método Sintético e Inductivo**

En este aspecto este método asume la parte integral de los componentes que pueden estar disperso del objeto de estudio que sería la variable independiente, en el momento de recoger la información, donde permite estudiarlo en su totalidad. Estas estrategias de razonamiento se basan en la inducción. Para ello, procede a partir de premisas particulares para generar conclusiones generales. En este sentido, el método inductivo opera realizando generalizaciones amplias apoyándose en observaciones específicas.

### **6.4 Periodo y lugar**

Se realiza en el periodo 2020 donde la información obtenida de la empresa Seguros Sucre S.A se encuentra en el sector centro de la ciudad de Guayaquil.

## 6.5 Población y Muestra

### 6.5.1 Población

La población está determinada por el estudio de análisis del proyecto que se relaciona con dos variables muy importantes en esta temática como la Reingeniería de proceso del área de cobranzas de la empresa de Seguros Sucre S.A. en la ciudad de Guayaquil. Por eso se realiza en esta fase una descripción detallada de la problemática que se presenta en la empresa especialmente en el área de cobranzas para poder dar un análisis donde se determina los objetivos que se quieren lograr en las justificaciones y delimitaciones de la investigación.

De manera, que el universo es un conjunto de seres vivos que viven en un lugar determinado, es así que también se denomina como a la localidad de cierta especie. También es un conjunto de personas que viven en un determinado sector o lugar, el cuál aporta con datos referente a la situación social, ocupacional, de género y de ingresos, también como de otros que lo conforman, es así que la población sea considerada para la observación en el plan de estudio.

Tabla 18. Población de Seguros Sucre SA

<b>Población</b>	<b>N°</b>
Dpto. de Crédito y Cobranza	7
Dpto. Contable	6
Clientes	1200
<b>Total</b>	<b>1213</b>

Nota: CPA Madelaine Ramirez - Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

### 6.5.2 Muestra

La muestra es el conjunto de personas o datos obtenidos al azar de una población para el estudio, análisis y así determinar por medio de los datos cualitativos y cuantitativos, de tal manera que se demostrará la realidad del problema. También se puede indicar que la fracción de un universo es la que se estudia en ciertas características que posteriormente generaliza a todo el conjunto, seleccionar de la muestra un criterio para realizar así toda la muestra que permite obtener un conjunto de datos.

Es así que de esta forma se demostrará que todas las muestras tomadas se las realizó en la empresa Seguro Sucre S.A, para demostrar que es factible aplicar este proyecto en dicha institución.

Se utiliza la regla de tres con la base de  $1200 \times 100 / 0.5 = 240$  cliente de la muestra.

Tabla 19. Muestra de Seguros Sucre SA

<b>Muestra</b>	<b>N°</b>
Dpto. de Crédito y Cobranza	7
Dpto. Contable	6
Clientes	240
<b>Total</b>	<b>253</b>

Nota: CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

## **6.6 Variables**

**Variable Independiente:** Reingeniería

**Variable Dependiente:** Procesos de Crédito y Cobranzas

Tabla 20. Operacionalización de las variables

Variables	Conceptos	Dimensiones	Indicadores	Técnicas de modificación
Reingeniería	El proceso de reingeniería re presenta una de esas respuestas, es decir surge cuando en la empresa los dirigentes y líderes se preguntan ¿estamos operando bien o podríamos hacerlo mejor?	Definición	Concepto	Análisis Documental o de contenido.  Revisión de literatura.  Internet de técnicas de recolección de información.
		Las tres C de la reingeniería	Clientes Competencia Cambio	
		Tipos de Reingeniería	Reingeniería para la mejora de costos Reingeniería para lograr ser más competitivo Reingeniería para un punto radical de innovación	
		Etapas de Reingeniería	Etapa 1: Preparación Etapa 2: Identificación Etapa 3: Visión Etapa 4: Solución Etapa 5: Transformación	
Procesos de crédito y Cobranzas	Procesos estratégicos en las organizaciones, ya que permiten mantener los flujos financieros y mejorar los ciclos del efectivo de la empresa.	Las cinco etapas para realizar el Proceso de Cobranza eficiente o efectiva.	1.- Procesar y analizar la información de cobranza, organizar y validar la información. 2.-Segmentar de la cartera de cobranza. Organizar los clientes a gestionar. 3.-Definir y automatizar la estrategia de contacto, de avisos y reclamos con los canales y la priorización de contacto de los clientes para realizar una cobranza eficiente. 4.- Ejecutar la campaña de contacto, basado en la estrategia pre definida. 5.- Realizar un control del proceso, medir y controlar la gestión del proceso de cobranza.	Revisión de literatura.  Evaluación de Desempeño  Encuestas  Ficha de observación  Métodos, Diseño y Técnicas de la Investigación.
		Departamento de cobranzas	Funciones del departamento de cobranza	

Nota: (Riquelme, 2018) (Ejecutiva, 2017) (Rivas, 2016) (Corvo, 2019) (Treepoints, 2021)

Elaborado: CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

## 6.7 Técnicas e Instrumentos de la investigación

Estos instrumentos son procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de ejecutar y llevar a cabo las estrategias de Investigación y que manejan la capacidad de recabar datos de manera oportuna, las técnicas son igualmente una creación del ser humano y como tal existen sin embargo tantas acciones como cuestiones que podrían ser exploradas. Las técnicas tienen beneficios e inconvenientes simultáneamente, aunque ninguno de ellos puede asegurar y sentirse más significativo que otros, debido a

que todo depende del problema que se investiga y su complejidad y simultáneamente, de la idoneidad del investigador para utilizarlas. Esto implica entonces que las técnicas son numerosas y variables que demuestran tener la opción de recopilar datos de inmediato.

### **Observación**

En este proceso de instrumento la observación servirá para recoger la información general cuando se haga visita a las diferentes áreas de cobranza, así en el lugar de los hechos en las diferentes disciplinas o actividades de la empresa Seguro Sucre S.A. participe en el análisis de las competencias del área de finanzas y cobranzas de la empresa, que se encuentra en la parte del centro de la ciudad de Guayaquil.

Según (Villafuerte, 2016) No solamente es la más universal, si no el más experimentado, sobre la base de que antepone al especialista a la realidad rápidamente, la captura de lo que ocurre en la circunstancia actual del analista es de tipo sensorial, y como tal muy bien puede ser unilateral de las restricciones de los sentidos, por lo que se sugiere que sea: Estructurado y participativo, así mismo implica que es una garantía de la objetividad que significa brindar a los datos recabados. (p. 1)

Definitivamente, la observación es una técnica que se utiliza en la recogida de la información que consiste en observar, acumular e interpretar las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas u objetos, tal y como las realizan habitualmente. En este proceso buscan contemplar en forma muy cuidadosa y sistemática cómo se desarrollan dichas características en un contexto determina sobre ellas o manipularlas. También se conoce como observación a la nota escrita que explica, aclara o corrige unos datos error de la información que puede confundir o hacer dudar.

### **Encuestas**

Las encuestas son métodos de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información. La encuesta utiliza métodos para una variedad de



propósitos con los objetivos que se desean alcanzar. Se aplica al personal del área de cobranza de la empresa Seguro Sucre, se informa que se realizaron acuerdos con aceptación de hacer la investigación en ese lugar de la empresa a los análisis de acuerdo a los recursos que se presentan en la empresa que mostraron todos los procesos que se van a ejecutar con fechas y acuerdos para poder dar este proceso de encuestas.

Según el autor (Villafuerte, 2016) “Disfruta del beneficio de plantear consultas a más personas que brindan datos sobre sus condiciones financieras, familiares, sociales, culturales y políticas y en las que el anonimato es una ventaja sobre la base de que las respuestas adecuadas no se pueden personalizar. Su obstáculo está en la garantía de su aplicación, ya que, al requerir la mediación de numerosas personas, no se puede garantizar que consientan en la tarea de recopilar los datos necesarios, otra fuente proviene de la tergiversación concebible de las respuestas adecuadas o cuando no está terminada la encuesta, no permitiendo establecer generalizaciones amplias.” (p.3)

Por ello, la encuesta es uno de los métodos más utilizados para la investigación del proyecto que se plantean, porque permite obtener la información real directamente de los actores. Por eso, es muy indispensable que los profesionales de la mercadotecnia sepan exactamente la definición de encuesta como base primordial.

Para el presente estudio se utilizó la técnica de Observación y Encuesta, por medio de la cual se pretenderá conocer la eficacia o beneficio de los resultados en los sujetos objeto de estudio con la intención de determinar si el personal que labora en los departamentos de Crédito y Cobranzas es el idóneo al igual que determinará si las directrices del departamento en estudio son correctas. También se evalúa a los clientes para conocer su nivel de satisfacción y si tienen una base económica sostenible para obtener crédito.

Otro procedimiento que se aplica generalmente en la encuesta es la elección, en la que el encuestado examina las preguntas y las posibles respuestas. Dentro de este procedimiento hay variaciones: elección limitada, alternativa de un número específico de respuestas, donde puede elegir una sola respuesta probable.

La elaboración de datos medibles de esta situación es de manera sencilla, donde se reduce el conteo de las respuestas de acuerdo a la cantidad de frecuencia de cada reacción, sobre la que se completa la revisión de la mentalidad mostrada por los encuestados hacia las reacciones.

En la encuesta lista, se pueden aplicar preguntas que actúen sobre las mentalidades del individuo hacia una verdad específica. Al estimar el comportamiento, es conveniente considerar su orientación, al igual que su intensidad, para la que se aplican diferentes tipos de escalas. De manera más amplia, la indagación se forma de manera positiva y se explica con 5 opciones de respuestas potenciales, asignando un tamaño de cualidades de 1 a 5, brindando la respuesta más favorable a la explicación que tiene la puntuación máxima. Anexo N°2 y N°3 (encuesta al personal de crédito y cobranza y encuesta a los clientes)

## **6.8 Metodología Six Sigma**

Para realizar mejoras en el proceso de crédito y cobranza de la empresa, mediante una estrategia y plan de cobranza que incluya canales digitales y tecnológicos, en forma integrada y efectiva, la estructura de la reingeniería estará basada en los procesos metodológicos de las estrategias administrativas.

- Segmentar principales actividades en la cartera de cobranzas
- Revisión de pagos
- Programas de cobros
- Automatizar el envío de emails, SMS, o WhatsApp dentro de una estrategia integrada y coordinada.
- Control de plazos especiales y al menor costo posible
- Servicios al cliente
- Coordinar acciones y responsables de las cobranzas

- Mantener los gastos dentro del presupuesto
- Control de pre-pagos efectuados por los clientes.

Uno de los enfoques de interacción que crea la mejora constante es Six Sigma, que se centra en disminuir y eliminar imperfecciones o decepciones en los procesos, medir la eficiencia operativa de la empresa y buscar soluciones y alternativas para mejorarla. La meta final del método Six Sigma es mejorar los procesos y procedimientos dentro de la empresa hasta llegar a un nivel de **Sigma 6**. El proceso seis sigmas se caracteriza por 5 etapas concretas: DMAIC (Por sus siglas en inglés: Define - Measure - Analyze - Improve - Control), con esta sucesión de pasos se consigue una mejora:

Figura 17. El Método DMAIC



Nota: (Tornos, 2020)

1. **Definir:** En esta etapa se caracterizan los procesos siguientes, los cuales serán evaluados por los ejecutivos de la organización. Se define adicionalmente el grupo de trabajo que ejecutará el proyecto. Para finalizar, se caracterizan los objetivos de mejora.

<p>En esta fase deben responderse las siguientes preguntas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué procesos existen en su área?</li> <li>• ¿De qué actividades (procesos) es usted el responsable?</li> <li>• ¿Quién o quiénes son los dueños de estos procesos?</li> </ul>
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué personas interactúan en el proceso, directa e indirectamente?</li> <li>• ¿Quiénes podrían ser parte de un equipo para cambiar el proceso?</li> <li>• ¿Tiene actualmente información del proceso?</li> <li>• ¿Qué tipo de información tiene?</li> <li>• ¿Qué procesos tienen mayor prioridad de mejorarse?</li> </ul>
--	--

2. **Medir:** Es necesario comprender el estado actual del problema o deformidad que atraviesa lo que se requiere mejorar. Se revisará y agrupará cada proceso, distinguiendo los factores identificados con él y se procede a cuantificarlos.

En esta fase deben responderse las siguientes preguntas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Sabe quiénes son sus clientes?</li> <li>• ¿Conoce las necesidades de sus clientes?</li> <li>• ¿Sabe qué es crítico para su cliente, derivado de su proceso?</li> <li>• ¿Cómo se desarrolla el proceso?</li> <li>• ¿Cuáles son sus pasos?</li> <li>• ¿Qué tipo de pasos compone el proceso?</li> <li>• ¿Cuáles son los parámetros de medición del proceso y cómo se relacionan con las necesidades del cliente?</li> <li>• ¿Por qué son esos los parámetros?</li> <li>• ¿Cómo obtiene la información?</li> <li>• ¿Qué exactitud o precisión tiene su sistema de medición?</li> </ul>
--	---

3 **Analizar:** Los resultados de la medición se proceden a analizar e interpretar, destacando la circunstancia actual del contexto histórico del ciclo. Es en este punto donde se puede descubrir las razones del problema.

En esta fase deben responderse las siguientes preguntas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las especificaciones del cliente para sus parámetros de medición?</li> <li>• ¿Cómo se desempeña el proceso actual con respecto a esos parámetros? Muestre los datos.</li> <li>• ¿Cuáles son los objetivos de mejora del proceso?</li> <li>• ¿Cómo los definió?</li> <li>• ¿Cuáles son las posibles fuentes de variación del proceso? Muestre cuáles y qué son.</li> <li>• ¿Cuáles de esas fuentes de variación controla y cuáles no?</li> <li>• De las fuentes de variación que controla, ¿cómo las controla y cuál es el método para documentarlas?</li> <li>• ¿Monitoriza las fuentes de variación que no controla?</li> </ul>
--	---

4 **Mejorar:** se completan las actividades consideradas básicas para seguir desarrollando la fase.

<p>En esta fase deben responderse las siguientes preguntas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las fuentes de variación dependen de un proveedor? Si es así, ¿cuáles son?</li> <li>• ¿Quién es el proveedor?</li> <li>• ¿Qué está haciendo para monitorearlas y/o controlarlas?</li> <li>• ¿Qué relación hay entre los parámetros de medición y las variables críticas?</li> <li>• ¿Interactúan las variables críticas?</li> <li>• ¿Cómo lo definió? Muestre los datos.</li> <li>• ¿Qué ajustes a las variables son necesarios para optimizar el proceso?</li> <li>• ¿Cómo los definió? Muestre los datos.</li> </ul>
---	--

5 **Control:** se aplican las medidas importantes para asegurar la efectividad y progresión del proceso, que será suficiente para los objetivos nuevos. (Molina, 2016)

<p>En esta fase deben responderse las siguientes preguntas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué exactitud o precisión tiene su sistema de medición?</li> <li>• ¿Cómo lo definió? Muestre los datos.</li> <li>• ¿Cuánto se ha mejorado el proceso después del cambio?</li> <li>• ¿Cómo lo define? Muestre los datos.</li> <li>• ¿Cómo mantiene los cambios?</li> <li>• ¿Cómo monitoriza los procesos?</li> <li>• ¿Cuánto tiempo o dinero ha ahorrado con los cambios?</li> <li>• ¿Cómo lo está documentando? Muestre los datos.</li> </ul>
---	---

Nota: (Escalante Vázquez, 2018)

Se asegura de establecer controles para el mantenimiento de las mejoras realizadas. Se deben tomar las medidas imprescindibles para garantizar la continuidad de la mejora. De esta forma, se valora tanto la satisfacción del cliente como el término económico.

De esta manera, Lean Six Sigma es una filosofía poderosa, una metodología y un conjunto de herramientas. Integra el conocimiento de alto valor generado en la historia de la mejora. Esto lo convierte en un sistema eficiente y simple.

### **6.8.1 Funciones y responsabilidades en seis sigmas**

Para una implementación exitosa de seis sigmas se deben seguir prácticas adecuadas de personal y metodologías técnicas. Prácticas de personal, tales como:

1. Los líderes ejecutivos se centraron en seis sigmas y avanzaron en sus ejercicios a lo largo de la asociación. Líderes que se responsabilizan de que los ciclos mejoren.
2. Preparación corporativa en ideas y herramientas de Six Sigma.
3. Determinación del problema de los objetivos de mejora.
4. Refuerzo y estímulos ininterrumpidos. (Ribas, 2021)

Lean y Six Sigma comparten unos objetivos, el de mejorar la gestión y procesos de una empresa. El Lean está más enfocado al aumento de la velocidad de los procesos, por tanto, podemos definirlo como el sistema que lucha contra los desperdicios. En cambio, el Six Sigma está más enfocado en aumentar la calidad. (Ribas, 2021)

### **6.9 Plan de Capacitación**

El Plan de Capacitación y desarrollo para el departamento de crédito y cobranza, para el II Semestre del año 2021 comprende un instrumento que determina las necesidades de preparación de los trabajadores de la organización SEGUROS SUCRE S.A.

La capacitación, es una medida clave de preparación monetaria aplicada de manera coordinada y fundamental, a través de la cual el personal adquiere o fomenta información, habilidades y capacidades identificadas con el trabajo, y modifica sus perspectivas hacia aspectos de la asociación, el cargo o el lugar de trabajo.

El departamento de crédito y cobranzas es un área necesaria como parte del proceso de desarrollo, la capacitación sugiere, desde una perspectiva, una progresión caracterizada de condiciones y etapas que apuntan a lograr la integración del trabajador con su situación en la asociación, ampliando y manteniendo su efectividad, así como el progreso propio y del trabajo en la organización. Y, por

otro un conjunto de técnicas y recursos especializados para la mejora de planes y la ejecución de actividades explícitas de la organización para su normal desarrollo.

En este sentido, la preparación es un factor significativo para que el trabajador entregue el mejor compromiso en el cargo asignado, ya que es un ciclo consistente que busca la efectividad y eficiencia más destacada en la mejora de sus ejercicios, de igual forma se suma a elevar el rendimiento, la buena e imaginativa creatividad del trabajador.

En el Plan de Capacitación es necesario incorporar a los colaboradores del área de crédito y cobranzas que componen la organización, formados de acuerdo a los departamentos con temas de oficina explícitos, algunos de ellos recogidos a idea de los propios compañeros; asimismo, se detalla dentro de los Procedimientos la capacitación, con un plan financiero asignado para el II Semestre del año 2021.

### **Justificación**

El principal activo de cualquier asociación es el individuo comprometido con los ejercicios laborales. Esto es particularmente significativo en una asociación que presta servicios, en la que la conducta y ejecución de las personas impacta directamente en la calidad y mejora de los servicios brindados.

Un personal estimulado y el funcionamiento en grupo son las columnas principales en las que las asociaciones fructíferas respaldan sus logros. Estos ángulos, además de comprender dos poderes interiores vitales para que una asociación logre grados de competitividad, son una pieza fundamental de los planteamientos sobre los que se asientan las nuevas metodologías administrativas o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral inspirada, radica en la naturaleza del trato que reciben en sus asociaciones individuales con jefes o autoridades, en la confianza, consideración y respeto que sus gerentes les muestran constantemente.

El lugar de trabajo y el grado en que trabaja con o restringe la presentación del trabajo de cada individuo son igualmente importantes.

No obstante, en la mayoría de las asociaciones de nuestro país, ni la inspiración ni el trabajo explotan grandes compromisos de la mano de obra y, posteriormente, obtienen mayores beneficios y situaciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen en consecuencia a enfocar definitivamente en cuanto al tema de la preparación como uno de los componentes de la columna vertebral para mantenerse al día, ajustar o cambiar las perspectivas y prácticas de los individuos dentro de las asociaciones, direccionado a potenciar las administraciones en seguros de familias, vehículos, inmuebles y vivienda.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa de Seguros Sucre S.A. y mejora en la calidad del servicio al cliente.

### **Objetivo General**

Brindar oportunidad de desarrollar eficiencia en la responsabilidad ética y profesional en un clima laboral de trabajo satisfactorio eficiente para incrementar saberes, hacer y convivir armónicamente para cumplir procesos integrales del ser dentro de una sociedad.

### **Objetivos Específicos**

- Proveer conocimientos y desarrollar destrezas y habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.



- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

## Metas

Tabla 21. Metas

Meta	Frecuencia con la que se realiza	Duración
Capacitar un 100% al personal sobre un adecuado manejo de métodos, estrategias y técnicas de la reingeniería.	4 veces al año, tratando por trimestre (cada tres meses)	5 sesiones de 3 horas
Capacitación y orientar al personal nuevo que ingresa a la empresa	Cada vez que llegue personal nuevo a la empresa	15 días
Capacitación al personal del análisis de las tres metodologías que se aplicará en el proceso de Crédito y cobranzas	1 vez al año	1 sesión de 3 horas
Capacitación en los procesos profesionales de la salud mental	1 vez al año	1 sección de 3 horas
Capacitación en los procesos profesionales de la ética.	1 vez al año	1 sección de 3 horas

Elaborado por: CPA Madelaine Ramírez Coello y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

## Descripción detallada de las actividades de capacitación del personal

Tabla 22. Capacitación del personal de la empresa Seguros Sucre SA

Nombre de la actividad	Descripción	Responsables	tipo	Documento asociado.
Los procesos de Reingeniería de las tres C	Se dictará charlas para que el personal mejore su desempeño laboral	Profesional capacitado	Taller	Plan de capacitación aplicando Métodos, estrategias y técnicas
Los Objetivos de la Reingeniería	Se dictará charlas para que el personal mejore su desempeño laboral	Profesional capacitado	Seminario	Plan de capacitación aplicando Métodos, estrategias y técnicas
La Metodología Six Sigma	Se dictará charlas para que el personal mejore su desempeño laboral	Profesional capacitado	Talleres	Plan de capacitación aplicando Métodos, estrategias y técnicas
Proceso de Cobranzas Eficiente o Efectiva	Se dictará charlas para que el personal mejore su desempeño laboral	Profesional capacitado	Talleres	Plan de capacitación aplicando Métodos, estrategias y técnicas
Control de Stress	Se dictará charlas para que el personal mejore su desempeño laboral y mantenga las buenas condiciones de salud mental y física	Profesional capacitado	Seminario	Documentación de análisis de la salud mental
La ética profesional	Se dictará charlas para que el personal mejore su desempeño laboral y mantenga las buenas condiciones de salud mental y física	Profesional capacitado	Seminario	Documentación de análisis de la salud mental

Elaborado por: CPA Madelaine Ramírez Coello y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

## Recursos necesarios para la capacitación del personal

### Recursos:

- **Humanos.** - Está conformado por miembros, facilitadores y ponentes representados con considerable especialidad en la materia, por ejemplo, licenciados en administración, contadores (CPA) Ingenieros(as).

### Materiales:

- **Infraestructura.** - Las actividades de preparación se realizarán en condiciones razonables dadas por la administración de la organización.
- **Mobiliario, Equipo Y Otros.** - se compone de carpetas y mesas de trabajo, pizarrón, rotuladores, folio completo, equipo de visión y sonido, TV-VHS, y ventilación satisfactoria.
- **Documentos Métodos, Estrategias y técnicas – educativa financiera.** - entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio.

### Financiamiento:

- El presupuesto de inversión de este plan de preparación se financiará con la retribución prevista del propio establecimiento.

### Presupuesto

Tabla 23. Presupuesto necesario para la realización de capacitación para el personal

Descripción	Cantidad	V/Unitario	V/Total
Papelería para los participantes	4 cajas de plumas	2.55	10.20
	20 resma de papel	4.00	80.00
	10 caja de marcadores rojos, azul y negro	6.50	65.00
	12 tinta de color negro, rojo	5.50	78.00
	50 papelógrafos	0.75	37.50
	10 cajas de resaltadores	3.95	39.50
	100 carpetas	2.50	250
Fotocopias	30 documentos para cada taller, seminarios.	10	300

Computador	2 computadoras para las capacitadoras	1.500	3000
Proyector de video	1	750	750
Refrigerios	15 jornadas de capacitación	50	750
<b>Total Presupuesto</b>			<b>\$ 5,320.70</b>

Elaborado por: CPA Madelaine Ramírez Coello y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

En la tabla 23, no se está considerando el costo de los capacitadores ya que son los mismos funcionarios de Seguros Sucre S.A.

### **Cronograma de capacitación del personal de la empresa Seguros Sucre SA**

Tabla 24. Cronograma de capacitación

ACTIVIDADES	MESES AÑOS 2021						
	1	2	3	4	5	6	7
Taller de los procesos de Reingeniería de las tres C							
Capacitación de los Objetivos de la Reingeniería							
Capacitación de las etapas de la reingeniería							
Talleres la Metodología Six Sigma							
Taller de Herramienta de la Reingeniería Benchmarking							
Taller en relación a la reingeniería Benchmarking Digital							
Taller Proceso de Cobranzas Eficiente o Efectiva							
Seminario de control de Stress							
Seminario de ética profesional							

Elaborado por: CPA Madelaine Ramírez Coello y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

## 6.7 Encuestas al personal del departamento de crédito y cobranzas de la empresa Seguros Sucre SA de la ciudad de Guayaquil.

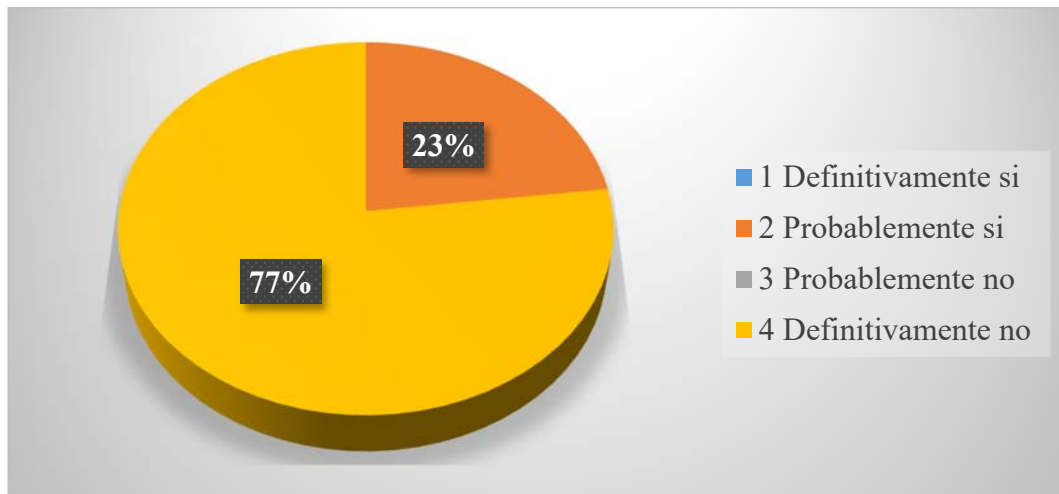
### 1.- ¿Conoce las características de la Reingeniería en los procesos del área de crédito y cobranza de una empresa pública?

Tabla 25. La Reingeniería en los procesos del área de crédito y cobranzas de una empresa pública

ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
1	Definitivamente si	0	0%
2	Probablemente si	3	23%
3	Probablemente no	0	0%
4	Definitivamente no	10	77%
	TOTAL	13	100%

Nota: encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

Figura 18. La Reingeniería en los procesos del área de crédito y cobranzas de una empresa pública



Nota: encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.

Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

#### Análisis:

Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal del departamento de Crédito y Cobranzas expresa que la mayoría definitivamente no está totalmente de acuerdo a la Reingeniería en los procesos del área de crédito y cobranzas de una empresa pública a través de las características. Sin embargo, un mínimo se encuentra probablemente sí, de acuerdo con respecto a la pregunta, lo que significa que de forma valida se está expresando una necesidad en la empresa Seguros Sucre S.A.

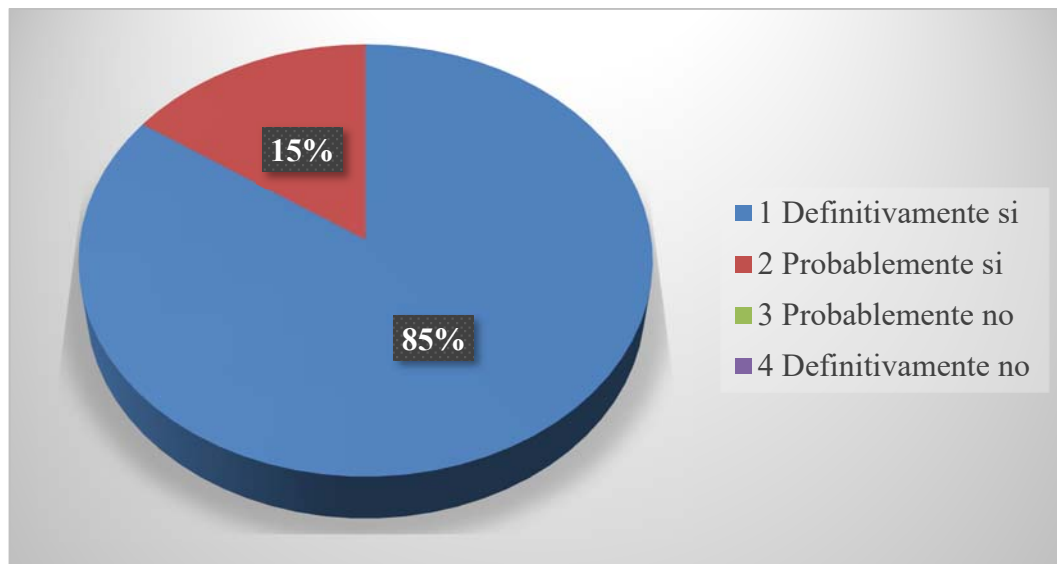
**2.- ¿Considera usted importante conocer que la Reingeniería en los procesos del área de Crédito y cobranzas se debe aplicar como un Método, Técnicas y estrategias que la empresa pública debe usar para este departamento?**

Tabla 26. Aplicación de Métodos, técnicas y estrategias

ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
1	Definitivamente si	11	85%
2	Probablemente si	2	15%
3	Probablemente no	0	0%
4	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL	13	100%

Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

Figura 19. Aplicación de Métodos, técnicas y estrategias



Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

**Análisis:**

Los resultados expresan que mayormente los encuestados definitivamente considera que sí mejora Aplicación de Métodos, Técnicas y estrategias en el proceso de la reingeniería, mientras un mínimo probablemente sí, están de acuerdo con lo planteado. Sin embargo, existe un porcentaje muy pequeño que está indeciso con la pregunta planteada, estas afirmaciones validan directamente todo criterio expresado en la encuesta.

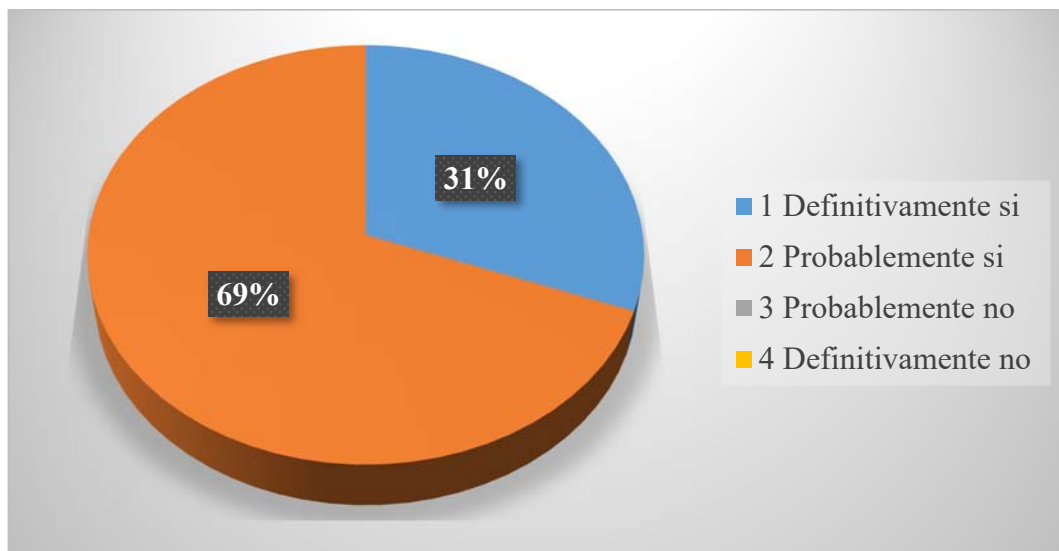
### 3.- ¿Considera usted que usar la Reingeniería es una estrategia laboral pública que ayudaría a mejorar los sistemas financieros?

Tabla 27. Estrategias y sistemas financieros

ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
1	Definitivamente si	4	31%
2	Probablemente si	9	69%
3	Probablemente no	0	0%
4	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL	13	100%

Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

Figura 20. Estrategias y sistemas financieros



Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

#### Análisis:

Estos resultados manifiestan que en su mayoría definitivamente el personal de crédito y cobranzas promueve las necesidades de estrategias y sistemas financieros para poder usar la reingeniería como un proceso de aplicaciones en el sistema empresarial, para cumplir el rol en las actividades alcanzando una mayor probabilidad de si en el campo laboral público, y definitivamente si, un menor probabilidades.

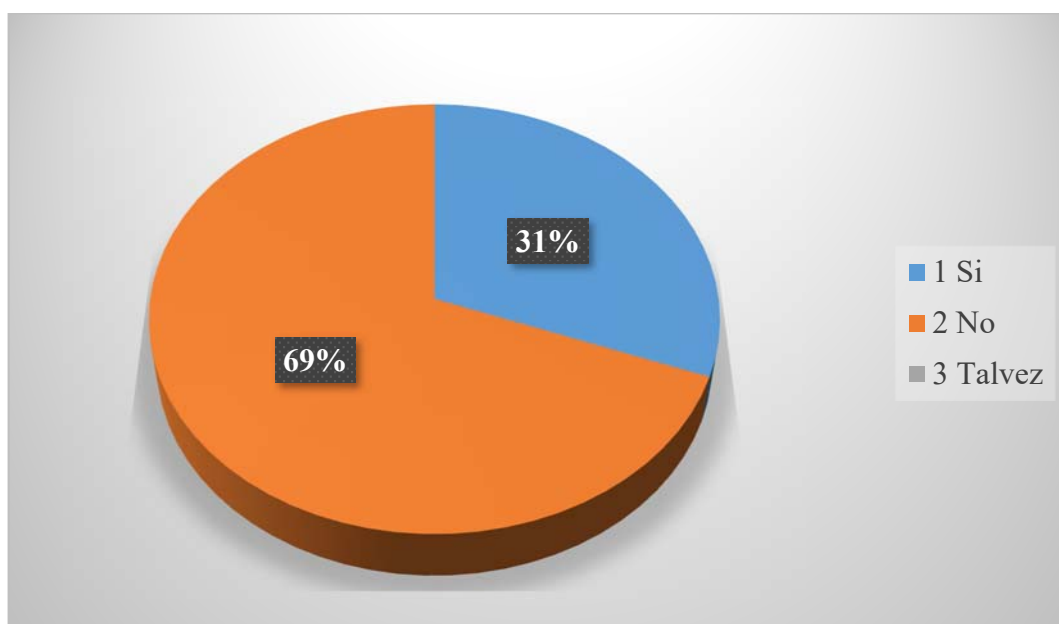
**4.- ¿Cree usted que los trabajadores de la empresa de Seguros Sucre SA han tenido inconveniente en asimilar y comprender lo que es una Reingeniería?**

*Tabla 28. Innovación a través de la Reingeniería*

ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	4	31%
2	No	9	69%
3	Talvez	0	0%
	TOTAL	13	100%

Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

*Figura 21. Innovación a través de la Reingeniería*



Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.

Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

**Análisis:**

Los resultados obtenidos expresan claramente que los encuestados comentaron que no han tenido inconveniente en asimilar y comprender lo que es una Reingeniería, mientras otros se mostraron de acuerdo con un si al respecto, por lo que tales afirmaciones expresan una validez necesaria para buscar una solución acorde a las necesidades empresariales especialmente de la empresa Seguros Sucre S.A. en las competencias de la innovación a través de la reingeniería.



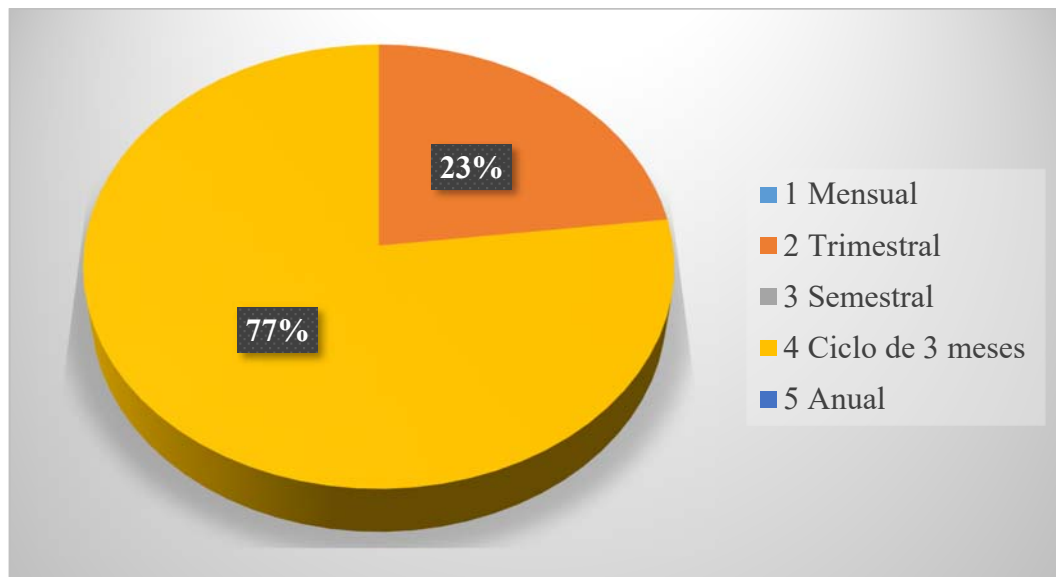
**5.- ¿Con qué frecuencia se hacen revisiones de control interno en el departamento de Crédito y Cobranzas?**

Tabla 29. Revisión y control en el departamento de crédito y cobranzas

ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
1	Mensual	0	100%
2	Trimestral	3	0%
3	Semestral	0	0%
4	Ciclo de 3 meses	10	0%
5	Anual	0	0%
	TOTAL	13	100%

Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil. Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

Figura 22. Revisión y control en el departamento de crédito y cobranzas



Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil. Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

**Análisis:**

Estos resultados expresan que en su mayoría totalmente están de acuerdo que cada ciclo de tres meses se hace la revisión y control en el departamento de crédito y cobranzas, donde la otra parte se lo realiza de una forma trimestral. Sin embargo, evidencia de manera científica el establecer una alternativa de educación financiera para saber cómo aportar con la reingeniería en la empresa Seguros Sucre S.A.

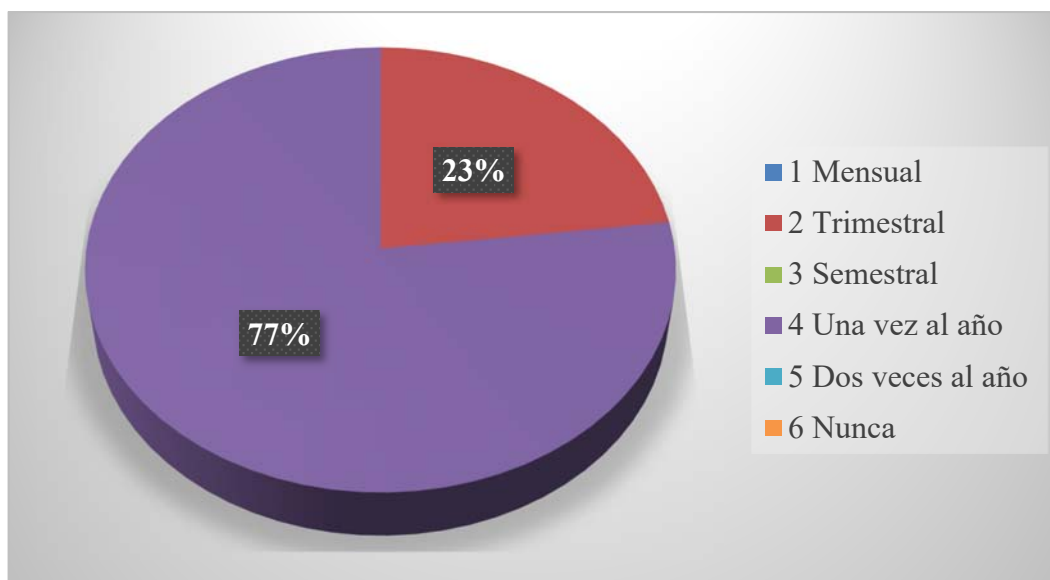
## 6.- ¿Con qué frecuencia son revisadas las políticas en el departamento de Crédito y Cobranzas

Tabla 30. Revisión de las reglas políticas en el Departamento de crédito y cobranzas

ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
1	Mensual	0	0%
2	Trimestral	3	23%
3	Semestral	0	0%
4	Una vez al año	10	77%
5	Dos veces al año	0	0%
6	Nunca	0	0%
	TOTAL	13	100%

Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

Figura 23. Revisión de las reglas políticas en el Departamento de crédito y cobranzas



Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

### Análisis:

Los resultados expuestos plantean que en la mayoría sucede una vez al año la revisión de las reglas políticas en el departamento de Crédito y Cobranzas, en el segundo plano se manifiesta en la parte trimestral. Sin embargo, el otro grupo minoritario aporta que, si requiere de ese entorno, lo cual demuestra que de forma valida se puede plantear una solución efectiva, lo cual mejore las revisiones de los procesos financieras para que se logre una buena aportación y dirección de organización en las reglas políticas de la empresa Seguros Sucre S.A.

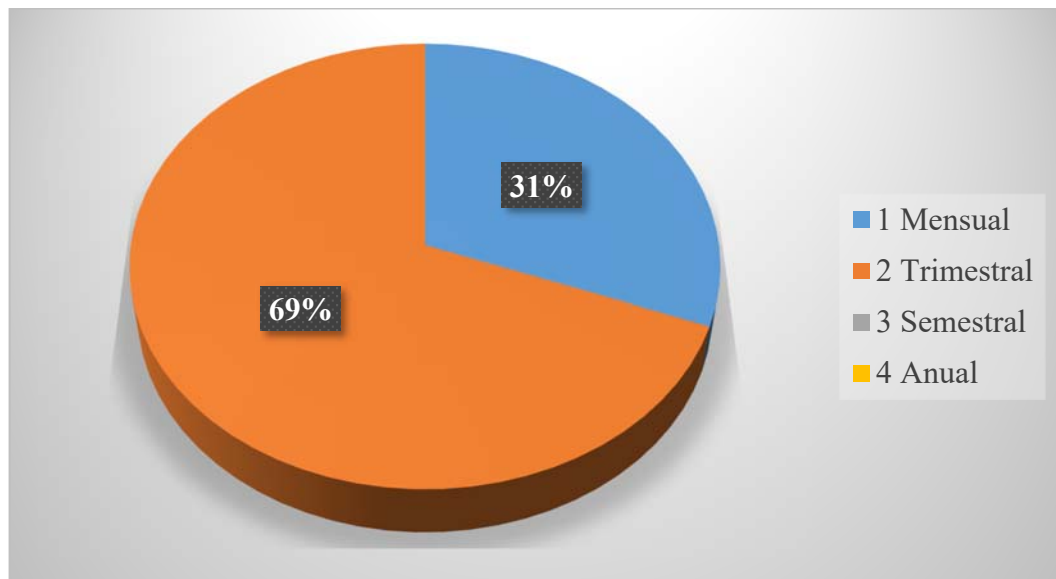
**7.- ¿Con qué frecuencia considera usted que se debe hacer el debido seguimiento a la cuenta de clientes?**

*Tabla 31. Seguimiento a la cuenta de los clientes*

ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
1	Mensual	4	100%
2	Trimestral	9	0%
3	Semestral	0	0%
4	Anual	0	0%
	TOTAL	13	100%

Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

*Figura 24. Seguimiento a la cuenta de los clientes*



Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

**Análisis:**

Todo lo expresado indica que la mayoría de encuestados definitivamente están totalmente de acuerdo que en la etapa trimestral se debe hacer un debido seguimiento de la cuenta de los clientes para estar actualizados constantemente al día y así poder organizar mejor los procesos financieros de la empresa Seguros Sucre S.A. Por ello, también se observó que un grupo minoritario solicitaba que se haga mensual y esto involucra que va a depender de las necesidades que presenta la empresa.

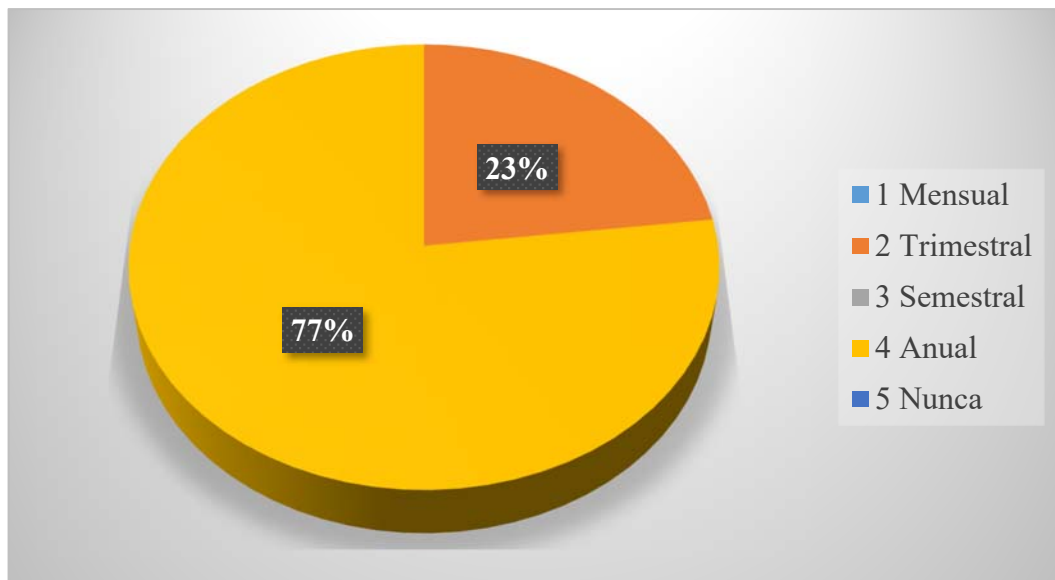
## 8.- ¿Con qué frecuencia el personal de Seguros Sucre SA es capacitado en las áreas que labora?

Tabla 32. Capacitación laboral

ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
1	Mensual	0	0%
2	Trimestral	3	23%
3	Semestral	0	0%
4	Anual	10	77%
5	Nunca	0	0%
	TOTAL	13	100%

Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil. Elaborado por: CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

Figura 25. Capacitación laboral



Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil. Elaborado por: CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

### Análisis:

Se establece que la mayoría de encuestados están totalmente de acuerdo en la actualización de conocimientos, en que el departamento de crédito y cobranzas reciba capacitaciones debe forma anual. Por lo tanto, un porcentaje mínimo se muestra indeciso al respecto, dando por válida toda apreciación que se haga trimestral, donde los trabajadores de la empresa de Seguros Sucre S.A y con ello promover soluciones pertinentes que brindarán una mejor convivencia en el proceso.

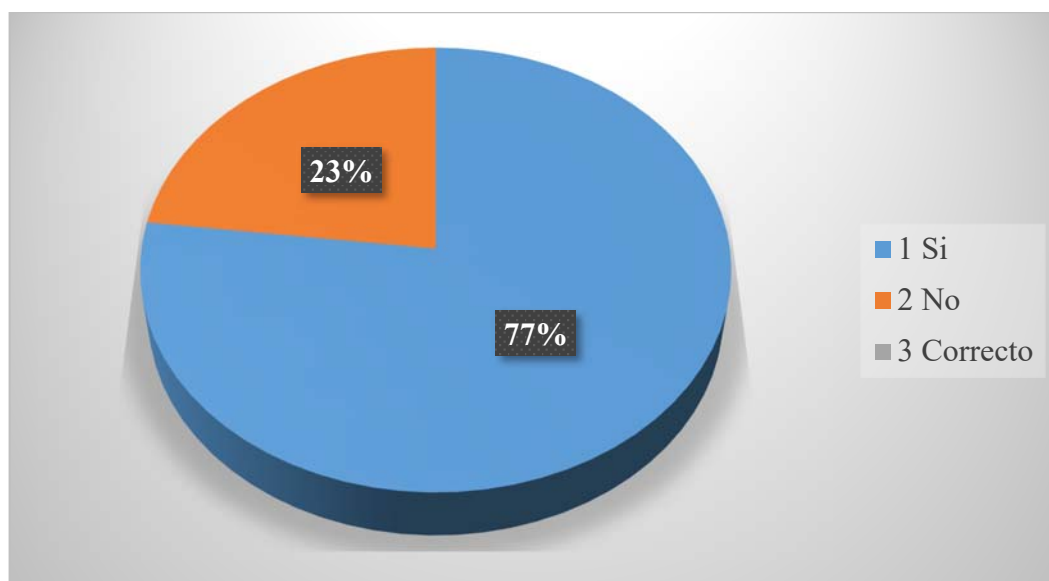
## 9.- ¿Está de acuerdo que es favorable obtener una buena estrategia de reingeniería dentro de la empresa de Seguros Sucre S.A.?

Tabla 33. Estrategia de la Reingeniería

ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	10	77%
2	No	3	23%
3	Correcto	0	0%
	TOTAL	13	100%

Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil. Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

Figura 26. Estrategia de la Reingeniería



Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil. Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

### Análisis:

Los resultados obtenidos expresan claramente que sí, los encuestados están relacionados con las estrategias en la reingeniería, se requiere una buena orientación favorable para obtener una buena estrategia de reingeniería dentro de la empresa de Seguros Sucre S.A. mientras otros se mostraron en relación al uso de las estrategias como no de acuerdo, indecisos al respecto, por lo que tales afirmaciones expresan una validez necesaria para buscar una solución acorde a las necesidades financieras, especialmente en créditos y cobranzas.

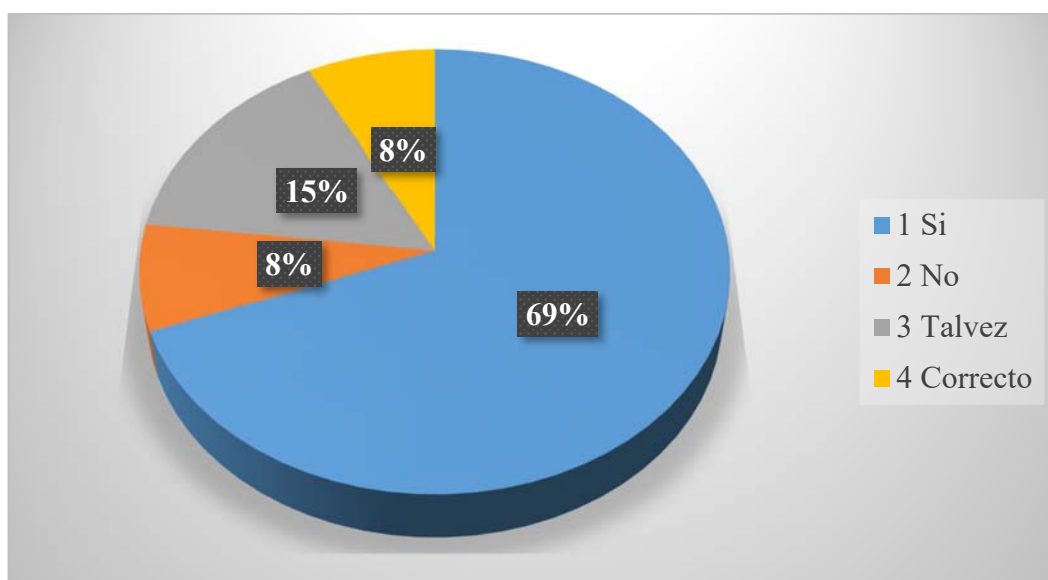
**10.- ¿Usted como empleado de la empresa de Seguros Sucre SA cree que aplicar métodos, técnicas y estrategias para el departamento de crédito y cobranzas los motivará a atender con un servicio de calidad y eficiente?**

Tabla 34. Atención y servicios de calidad y eficiencia a través de procesos de reingeniería

ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	9	69%
2	No	1	8 %
3	Talvez	2	15%
4	Correcto	1	8%
	TOTAL	13	100%

Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil. Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

Figura 27. Atención y servicios de calidad y eficiencia a través de procesos de reingeniería



Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil. Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

**Análisis:**

Los resultados obtenidos expresan claramente que los encuestados necesitan trabajar en la Atención y Servicios de calidad y eficiencia a través de procesos de reingeniería. Que una minoría no está interesada en esas atenciones. Sin embargo, dos grupos en un nivel bajo aportaron no y correcto dando a entender que existe poca creencia en la efectividad y atención al cliente.

## 6.8 Encuestas a los clientes de la empresa Seguros Sucre SA de la ciudad de Guayaquil.

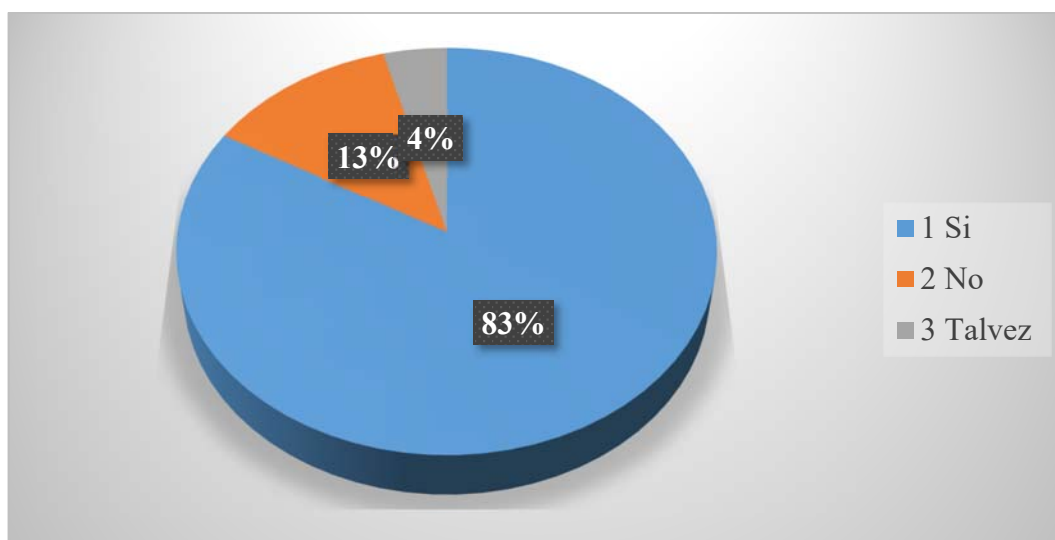
### 1.- ¿Considera que la reingeniería en el departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa de Seguros Sucre S.A., sería beneficiosa para lograr eficiencia y calidad en el departamento?

Tabla 35. Los beneficios en la atención y servicios de calidad y eficiencia a través de procesos de reingeniería

ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	200	83%
2	No	30	13%
3	Talvez	10	4%
	TOTAL	240	100%

Nota encuesta a los clientes de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

Figura 28. Los beneficios en la atención y servicios de calidad y eficiencia a través de procesos de reingeniería



Nota encuesta a los clientes de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

#### Análisis:

Los clientes comentaron que los beneficios en la atención y servicios de calidad y eficiencia a través de los procesos de la reingeniería servirán para poder canalizar los procesos financieros de la empresa de Seguros Sucre S.A. Por lo tanto, alcanzó un mayor si, en segundo grupo manifestó un no y el tercer grupo menor con talvez. Es necesario, que los beneficios sean no solamente para la empresa, sino que alcance esa satisfacción en todo su entorno para poder brindar oportunidad de calidad, eficiencia entre clientes, competencias y cambio.

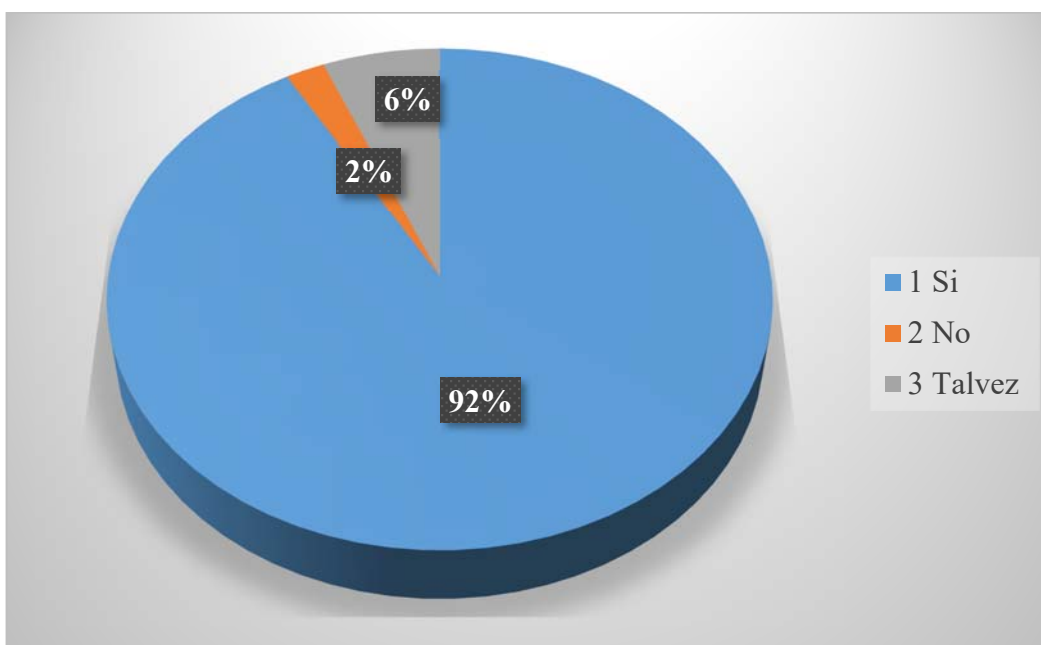
## 2.- ¿Cree usted que la Reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa Seguros Sucre SA?

Tabla 36. La importancia de las actividades de la reingeniería con enfoque innovador

ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	220	92%
2	No	5	2%
3	Talvez	15	6%
	TOTAL	240	100%

Nota encuesta a los clientes de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

Figura 29. La importancia de las actividades de la Reingeniería con enfoque innovador



Nota: Encuesta a los clientes de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

### Análisis:

La encuesta a los clientes de la empresa de Seguros Sucre S.A., muestra que están interesados en la importancia de las actividades de la Reingeniería con enfoque innovador, el mayor puntaje contestó que sí y un menor en no. Por ello, es necesario que estas actividades en el departamento de crédito y cobranza se tome en cuenta con las nuevas tecnologías y los procesos eficientes para tener una efectividad en los nuevos sistemas financieros innovadores.



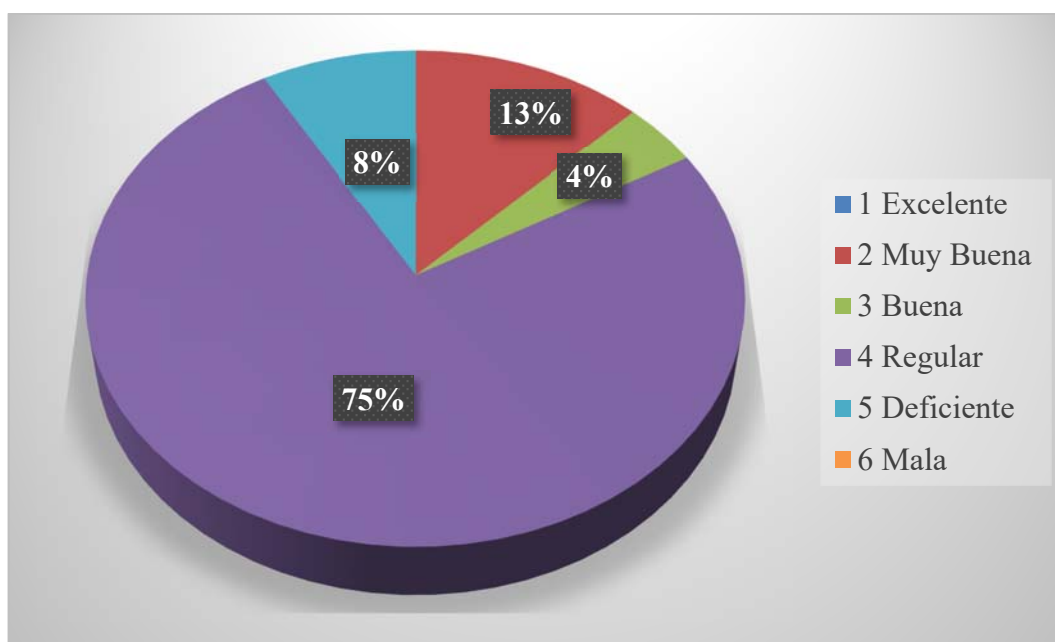
### 3.- ¿Cómo calificaría el servicio que le brinda la empresa Seguros Sucre S.A.?

Tabla 37. La calificación del servicio de atención al cliente de la empresa Seguros Sucre SA

ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
1	Excelente	0	0%
2	Muy Buena	30	13%
3	Buena	10	4%
4	Regular	180	75%
5	Deficiente	20	8%
6	Mala	0	0%
	TOTAL	240	100%

Nota encuesta a los clientes de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

Figura 30. La calificación del servicio de atención al cliente de la empresa Seguros Sucre SA



Nota encuesta a los clientes de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

#### Análisis:

Los clientes encuestados se enfocaron en que la empresa Seguros Sucre S.A. presenta una calificación regular, el otro grupo obtuvo menor porcentaje y la catalogaron como muy buena, los otros dos grupos menores están entre deficiente y buena. Esto quiere decir que se requiere realizar procesos para dar una atención de primera y eficiente, eficaz, de calidad, todo esto puede ser con los procesos de reingeniería dentro de una educación financiera en el campo laboral de la empresa.

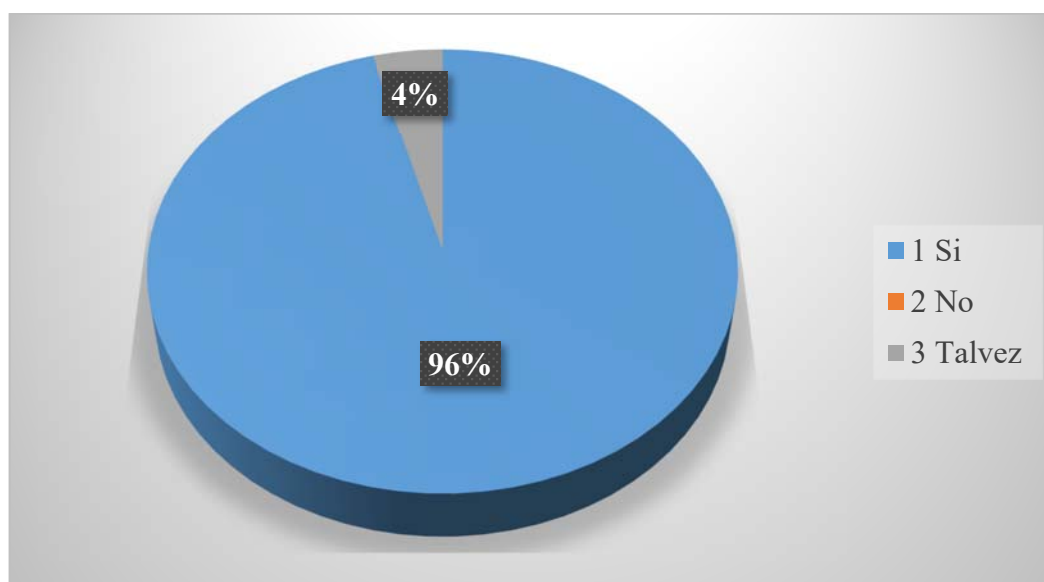
**4.- ¿Considera que el proceso de gestión de cobranza se focaliza en contactar a los clientes por distintos canales tecnológicos (llamado telefónico, mail, SMS, cartas, WhatsApp y otros medios) para informarles el estado de sus facturas o créditos, que ellos deben pagar antes de tiempo?**

Tabla 38. Proceso de gestión de cobranzas al servicio del cliente a través de la tecnología

ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
1	Si	230	96%
2	No	0	0%
3	Talvez	10	4%
	TOTAL	240	100%

Nota encuesta a los clientes de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

Figura 31. Proceso de gestión de cobranza al servicio del cliente a través de las tecnologías



Nota encuesta a los clientes de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

**Análisis:**

Los resultados para los clientes de la empresa de Seguros Sucre S.A es que el proceso de gestión de cobranza al servicio del cliente a través de las tecnologías, mostró un interés mayor comentaron que es válido manifestando con una puntuación alta, el segundo grupo bajo con un Talvez. Esto significa que la innovación va de la mano con la tecnología para poder solicitar apertura a las nuevas innovaciones de la reingeniería que aporta a la gestión y a la productividad laboral. Por ello, es necesario motivar y aplicar saberes nuevos de metodologías para poder activar la confiabilidad en el servicio y se requiera una estructura centralizada para su administración.

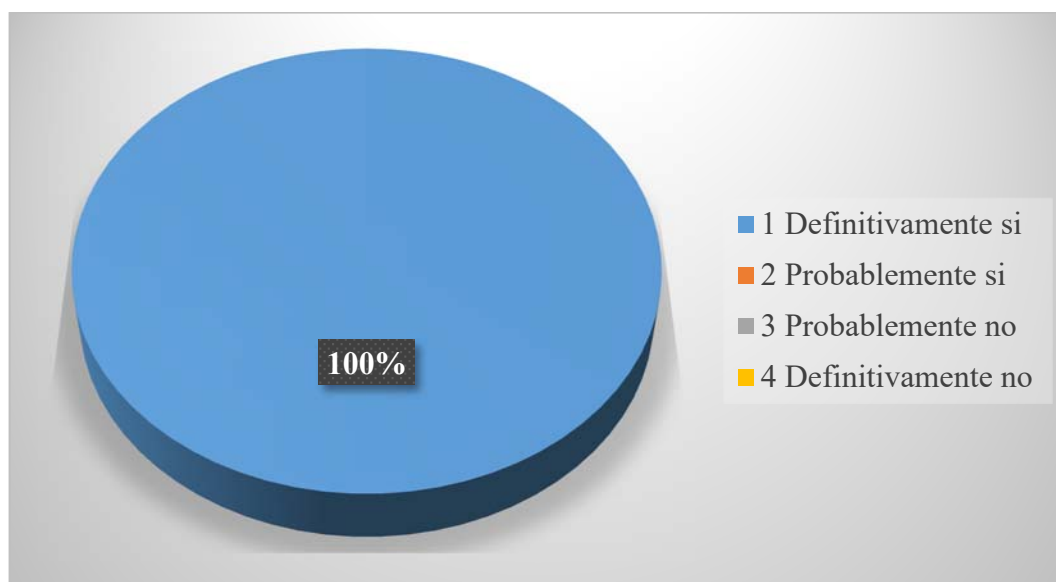
**5.- ¿Considera usted importante conocer que la Reingeniería en los procesos del área de Crédito y cobranzas se debe aplicar como un Método, Técnicas y estrategias que la empresa pública debe usar para este departamento?**

*Tabla 39. Aplicación de Métodos, técnicas y estrategias a través de la reingeniería*

ítem	Categorías	Frecuencias	Porcentajes
1	Definitivamente si	240	100%
2	Probablemente si	0	0%
3	Probablemente no	0	0%
4	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL	240	100%

Nota encuesta al personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

*Figura 32. Aplicación de Métodos, técnicas y estrategias a través de la reingeniería*



Nota encuesta a los clientes de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.  
Elaborado por:CPA Madelaine Ramirez y Ing. Tatiana Maricela Indacochea Vera

**Análisis:**

Los resultados para los clientes es que reflejan que las prioridades de las actividades son en la Aplicación de Métodos, Técnicas y estrategias a través de la reingeniería. Por esta razón alcanzó el mayor alcance solicitando que estas herramientas de dirección y administración enunciadas en las técnicas organizacionales que centran su atención en la gestión de los procesos desde una visión holística, específicamente en la reingeniería de procesos. Estas estrategias metodológicas están basadas en interrogantes y requiere aplicarse en la empresa Seguros Sucre S.A para rediseñar su proceso de crédito y cobranzas que afecta los resultados económicos y la satisfacción de los clientes.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 Conclusiones

La Reingeniería en la empresa pública muestra características principales que se requiere aplicar el cambio para la economía, que es una necesidad inaplazable en el sistema empresarial especialmente en el departamento de Crédito y Cobranza en la empresa Seguros Sucre S.A. Aplicar Métodos, Técnicas y estrategias en el proceso de la reingeniería, promueve las necesidades de estrategias y sistemas financieros para poder usar la reingeniería como un proceso de aplicaciones en el sistema empresarial, para cumplir el rol en las actividades alcanzando una mayor probabilidad de si en el campo laboral público.

Esto permite la actualización de los saberes de acuerdo en la actualización de conocimientos en que el departamento de crédito y cobranzas reciban capacitaciones y debe hacerlo anual. Por lo tanto, un porcentaje mínimo se muestra indeciso al respecto, dando por válida toda apreciación que se haga trimestral, donde los empleados de la empresa de Seguros Sucre S.A y con ello promover soluciones pertinentes que brindaran una mejor convivencia en el proceso financiero.

Los resultados obtenidos expresan claramente que si los encuestados están relacionados con las estrategias en la reingeniería, se requiere una buena orientación favorable para obtener una buena estrategia de reingeniería dentro de la empresa de Seguros Sucre S.A., mientras otros se mostraron en relación al uso de las estrategias como algo no importante al respecto, por lo que tales afirmaciones expresan una validez necesaria para buscar una solución acorde a las necesidades financieras, especialmente en créditos y cobranzas.

Las encuestas muestran una aportación tanto de los clientes y empleados de la empresa de Seguros Sucre S.A., que están interesados en la importancia de las actividades de la Reingeniería con enfoque innovador. Por ello, es necesario que

estas actividades en el departamento de crédito y cobranza se tome en cuenta las nuevas tecnologías y los procesos eficientes para tener una efectividad en los nuevos sistemas financieros innovadores. La empresa de Seguros Sucre S.A en el proceso de gestión de cobranza al servicio del cliente a través de las tecnologías, manifiesta que la innovación va de la mano con la tecnología para poder solicitar apertura a las nuevas innovaciones de la reingeniería que aporta a la gestión y a la productividad laboral.

Por lo tanto, motivar y aplicar saberes nuevos de metodologías para poder activar la confiabilidad en el servicio y se requería una estructura centralizada para su administración. Esto quiere decir que se requiere realizar procesos para dar una atención de primera y eficiente, eficaz de calidad, todo esto puede ser con los procesos de reingeniería dentro de una educación financiera en el campo laboral de la empresa.

Los resultados reflejan que las prioridades de las actividades son en la Aplicación de Métodos, Técnicas y estrategias a través de la reingeniería. Por esta razón resultó el mayor alcance solicitando que estas herramientas de dirección y administración enunciadas en las técnicas organizacionales que centran su atención en la gestión de los procesos desde una visión holística, específicamente en la reingeniería de procesos. Estas estrategias metodológicas están basadas en interrogantes y requiere aplicarse en la empresa Seguros Sucre S.A para rediseñar su proceso de crédito y cobranzas que afectaba los resultados económicos y la satisfacción de los clientes.

Estos beneficios que se manifiestan en la atención y servicios de calidad y eficiencia a través de los procesos de la reingeniería servirán para poder canalizar los procesos óptimos de la empresa de Seguros Sucre S.A. Por lo tanto, alcanzó un mayor si, en segundo grupo manifestó un no y el tercer grupo menor con talvez. Es necesario, que los beneficios sean no solamente para la empresa, sino que alcancen esa satisfacción en todo el entorno de la empresa para poder brindar oportunidad de calidad, eficiencia entre clientes, competencias y cambio.

De acuerdo al análisis obtenido se identificó los puntos críticos que afectaron el tiempo para poder brindar un servicio eficiente con la respectiva información actualizada de los clientes. Por lo tanto, se detectó las falencias de los procesos realizados en el departamento de cobranzas de la siguiente manera:

- Dentro de los procesos de Seguros Sucre S.A., tienen controles débiles, o en algunos casos la no existencia de estos.
- Dentro del proceso de gestión de cobranzas, se determinó que la fuente de información para poder realizar la respectiva gestión tiene un tiempo de espera de 20:15:00. Por lo tanto, es un tiempo considerado no productivo para el área de cobranzas.
- En el proceso de la descarga de la antigüedad de cartera, existe exceso de trabajo en las actividades para el ejecutivo de cobranzas, debido al tamaño del archivo que es muy pesado.
- Actualmente, Seguros Sucre S.A. tiene una deficiente comunicación interna con los departamentos relacionados lo cual facilita que los procesos tarden en ejecutarse y cumplir con sus objetivos.

## 7.2 Recomendaciones

Aplicar capacitaciones a los empleados adecuadamente, el desarrollo de aprendizaje coherente al sistema financiero en relación a las funciones del departamento de Crédito y Cobranzas a través de los procesos de reingeniería de la empresa de Seguros Sucre S.A. para mejorar la calidad, eficiencia y la efectividad en los procesos a través de estrategias metodológicas que actualicen los recursos humanos, tecnológicos y de convivencias armónicas entre los que dan atención a este servicio para que sea efectivo en los ingresos y egresos de los créditos y cobranza que la empresa debe tener anualmente para poder tener ese desarrollo a los clientes, competencias y cambio.

Propiciar un buen desarrollo de la reingeniería mediante la aplicación de estrategias, métodos y técnicas para facilitar el desarrollo del Departamento de Crédito y Cobranzas, que da oportunidad a la innovación a la actualización a través de las tecnologías y así se logra la disminución de los riesgos y la generación de resultados de impacto positivos para la empresa de Seguros Sucre S.A., a partir de la aplicación de la Reingeniería de Procesos, mediante el aporte de una metodología genérica propia para su aplicación en cualquier organización, validada en esta entidad de gran importancia para el desarrollo económico.

Es necesario que en estas recomendaciones se tenga claro los problemas existentes en la empresa Seguros Sucre S.A. para que tengan saberes del objeto de la reingeniería y puedan ser participantes activos y se considere a los clientes, competencias y cambios positivos para poder tener resultados satisfactorios.

Otros de los puntos que se acogen en esta recomendación es utilizar las tecnologías más recientes para la implementación de los cambios en los procesos de la reingeniería que sume la nueva innovación tecnológica de las TIC.

Tener en cuenta que una de estas fases del trabajo de la reingeniería es la continuidad y seguimiento sistemático, para poder canalizar todos los procesos financieros que la empresa requiere y aportar con la innovación constante del campo laboral.

Así también se recomienda lo siguiente:

- Definir y ejecutar los controles internos propuesto, ya que esto se alinea a la práctica de mejora continua. Dichos controles deberán evaluarse periódicamente según sea necesario para Seguro Sucre.
- Implementar una bitácora dentro del sistema para obtener un historial del cliente y que facilite la información actualizada de la gestión realizada.
- Planificar, entre las áreas de Seguro Sucre S.A., programas de capacitación y desarrollo humano del personal, con el fin de mejorar sus aptitudes que son necesarias para generar procesos más eficientes.
- Mejorar los canales de comunicación de Seguros Sucre S.A., estableciendo como política interna el uso de memorándums, correos electrónicos u otra documentación que faciliten el traspaso de información ya que esto ayudará a la interacción de los procesos en toda la organización.



## **Bibliografía**

- Angulo, R. (31 de marzo de 2018). *5 tips para crear el mejor proceso de cobranza en tu empresa*. Obtenido de <https://clickbalance.com/blog/contabilidad-y-administracion/crear-el-proceso-de-cobranza/>
- APD, R. (27 de Agosto de 2019). *Lean Six Sigma: ¿Cómo funciona esta metodología para reducir fallos?* Obtenido de <https://www.apd.es/lean-six-sigma-como-funciona/>
- Barato, J. (25 de Octubre de 2018, p.5). *¿Qué es una propuesta de proyecto?* Obtenido de <https://www.hexaeditores.com/que-es-una-propuesta-de-proyecto/>
- Benavides, N. (6 de diciembre de 2015, p.14). *REINGENIERIA DE PROCESOS GESTION DE PROCESOS LOGO*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/natybenavides338/diapos-de-reinge>
- Bondarouk, V. (20 de Diciembre de 2019). *Las Mejores y Más Populares Metodologías de Gestión de Proyectos*. Obtenido de <https://www.bitrix24.es/about/blogs/desarrollo-de-negocios/las-mejores-y-m-s-populares-metodolog-as-de-gesti-n-de-proyectos.php>
- Carsón, J. D. (4 de Abril de 2021). *BENCHMARKING Y REINGENIERÍA EN LA EMPRESA*. Obtenido de <https://www.fcga.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Costos.../Producci%C3%B3n%20I%20F.G.S/PDF%20Producci%C3%B3n/Cap.7%20BENCHMARK.pdf>
- CH., G. R. (16 de julio de 2016,p.18). *DEPARTAMENTO DE CREDITOS Y COBRANZAS*. Obtenido de <http://16dejulio.fin.ec/index.php/creditos/>
- Código Organico Integral Penal. (14 de junio de 2016). *Reglamento de Comprobante de Venta, Retención y Documentos*. Obtenido de [file:///C:/Users/Jannette/Downloads/Reglamento%20de%20Comprobantes%20de%20Venta%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Jannette/Downloads/Reglamento%20de%20Comprobantes%20de%20Venta%20(1).pdf)
- Conexión Esan. (2016). *La metodología Six Sigma*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/la-metodologia-six-sigma/>
- Corvo, H. S. (15 de Febrero de 2019). *Reingeniería de procesos: tipos, modelos, fases y ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/reingenieria-de-procesos/>
- Ejecutiva, E. E. (24 de Agosto de 2017). *GESTIÓN DE CRÉDITOS Y COBRANZAS*. Obtenido de

[http://cdn.centrum.pucp.education/centrum/uploads/2017/07/24130020/2018-IV-FNZ\\_gestion-credit-os-cobranzas.pdf](http://cdn.centrum.pucp.education/centrum/uploads/2017/07/24130020/2018-IV-FNZ_gestion-credit-os-cobranzas.pdf)

- Escalante Vázquez, E. (2018). *Seis - Sigma Metodología y técnicas*. México: *Limusa*. ISBN 978-968-18-6391-3. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Seis\\_Sigma](https://es.wikipedia.org/wiki/Seis_Sigma)
- Hammer, M. (2 de junio de 2017). *MICHAEL HAMMER Y JAMES CHAMPY (REINGENIERÍA)*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/tavito1996/michael-hammer-y-james-champy-reingenieria#:~:text=Reingenier%C3%ADa%20Ese%20fue%20el%20nombre,calidad%2C%20servicio%20y%20rapidez%C2%BB>.
- Ibarra CHano. (26 de octubre de ( 2016). *Metodologia de la investigación*. Obtenido de <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
- Lifeder. (22 de Junio de 2018). *Investigación Mixta: Características y Ejemplo* . Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-mixta/>
- Molina, A. (30 de junio de 2016). *Metodologia six sigma* . Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/la-metodologia-six-sigma/#:~:text=En%20pocas%20palabras%2C%20Six%20Sigma,defectos%20por%20mill%C3%B3n%20de%20oportunidades>.
- Morilla, G. (7 de octubre de 2018). *PROCESO DE COBRANZA EFICIENTE / 5 CLAVES DEBITIA*. Obtenido de [https://debitia.com.ar/proceso-de-cobranza-eficiente/?gclid=CjwKCAiAnvj9BRA4EiwAuUMDf2ID0i7BvEG3ndKGDrsoIKYpCU05bixsQg9yD2PFEFRqEi6lqqp-hRoCFzYQAvD\\_BwE](https://debitia.com.ar/proceso-de-cobranza-eficiente/?gclid=CjwKCAiAnvj9BRA4EiwAuUMDf2ID0i7BvEG3ndKGDrsoIKYpCU05bixsQg9yD2PFEFRqEi6lqqp-hRoCFzYQAvD_BwE)
- Muente, G. (29 de septiembre de 2019, p.25). *Aprende cómo puede ayudarte saber cuales son los tipos de productos para tus estrategias de marketing*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/tipos-de-productos/>
- Ospina., M. A. (febrero de 2016,p.14). *Ventajas, Desventajas y Beneficios de la reingeniería*. Obtenido de <http://reinguny.blogspot.com/2016/02/ventajas-desventajas-y-beneficios-de-la.html>
- Pérez, O. (8 de Mayo de 2018). *Cómo hacer un programa de capacitación del personal paso a paso*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/como-hacer-un-programa-de-capacitacion-del-personal-paso-a-paso>
- Piña, G. (03 de diciembre de 2016, p.32). *MÉTODO Y TIPOS DE LA REINGENIERIA*. Obtenido de

<https://edgardodiazlareingenieria.tech.blog/2016/12/03/metodo-y-tipos-de-la-reingenieria/>

Ramos, J. R. (18 de Septiembre de 2018, p.5). *Marco Teórico*. Obtenido de [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742018000300830](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742018000300830)

Registro Oficial Suplemento 48 . (19 de Mayo de 2017). *LEY ORGANICA DE EMPRESAS PUBLICAS, LOEP*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DE-EMPRESAS-PUBLICAS.pdf>

Ribas, E. (18 de Febrero de 2021). *Qué es Six Sigma: la metodología para mejorar los procesos de una empresa*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-six-sigma-mejorar-procesos-empresa-tecnologia/>

Riquelme, M. (5 de Febrero de 2018). *Reingeniería (qué es y características)*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/reingenieria/>

Rivas, Y. J. (27 de Mayo de 2016). *Las Tres C de La Reingeniería*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/314029331/Las-Tres-c-de-La-Reingenieria>

Seguros Sucre. (01 de Enero de 2020). *Indicadores Técnico Financieros*. Obtenido de <https://www.segurossucre.fin.ec/wp-content/uploads/2020/01/Indices-Financieros-12-2019.pdf>

Sigmas Asesores. (2020). *Eliminá costos ocultos – Aplicá los principios SIX SIGMA*. Obtenido de Fernando Alonso: <https://www.sigmasasesores.com/?p=477>

Tornos, I. (2020). *La metodología Seis Sigma para la mejora de procesos*. Obtenido de <https://leansherpa.es/la-metodologia-seis-sigma-para-la-mejora-de-procesos/>

Treepoints. (22 de Abril de 2021). *Reingeniería: concepto y etapas*. Obtenido de <https://www.threepoints.com/int/reingenieria-concepto-y-etapas>

Tueros, J. C. (30 de Mayo de 2018). *Objetivos de La Reingeniería*. Obtenido de <https://es.scribd.com/presentation/380573176/Objetivos-de-La-Reingenieria>

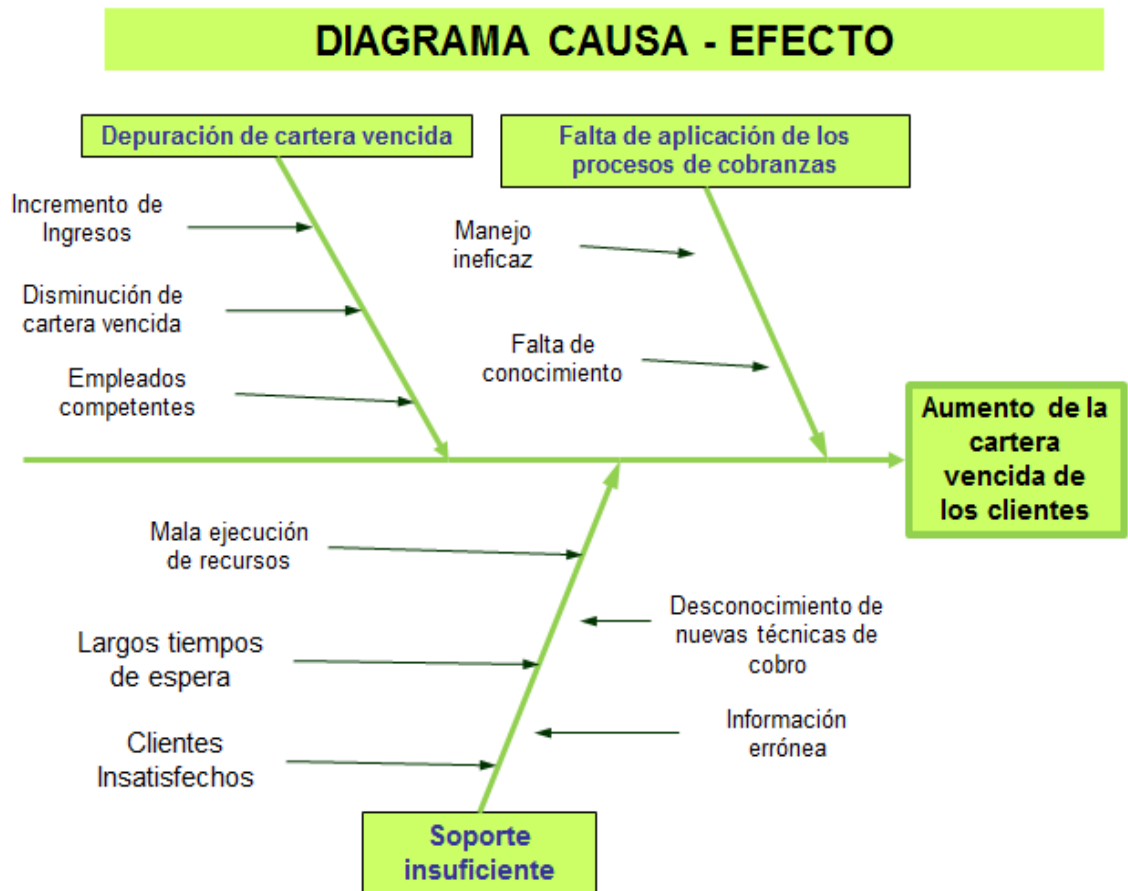
Universitaria, A. C. (2016). *Implantación, Metodologías y Herramientas Seis Sigma*. Obtenido de [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/aseguramiento\\_calidad/unidad3\\_pdf2.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/aseguramiento_calidad/unidad3_pdf2.pdf)

Vargas, C. (7 de noviembre de 2019, p.2). *Introducción a la reingeniería de procesos*. Obtenido de <https://trycore.co/gestion-de-negocios/guia-reingenieria-de-procesos/>

# ANEXOS

## Anexos N° 1

### Análisis de Causa - Efecto



Nota: Empresa de Seguros Sucre S.A.

## Anexo N°2

### Cursograma Analítico

CURSOGRAMA ANALÍTICO								
Diagrama no. 1 Hoja: de 1			Resumen					
Objetivo: Planificación Mensual de cobranzas			Actividad		Número de Pasos	Tiempo (min)		
			Operación	10	6:10:00			
Actividad: Entrevistar al personal, analizar problemas de clientes, dar seguimiento, resolver problemas de clientes, dar seguimiento, resolver			Inspección	3	2:20:00			
			Espera	2	16:08:00			
Método: Actual			Transporte	1	0:58:00			
			Almacenamiento	0	0:00:00			
Empleados: 7 Empleados			Tiempo (hrs.-hom.)					
Aprobado por: Fecha:			TOTAL		16	25:36:00		
Paso núm.	Descripción del paso	Tiempo (min)	Actividad					Observaciones
			○	□	▷	⇨	▽	
1	Descargar Reporte de antigüedad de cartera con cortes en formato texto a excel	0:05:00						Al descargar el archivo hay que esperar al día siguiente la descarga en formato de texto
2	Esperar la información convertida en excel	16:00:00						el archivo descargado el día anterior se debe convertir en excel, pero a veces el archivo sale incompleto y nuevamente hay que descargar el archivo.
3	Filtrar cartera por secciones	1:31:00						
4	Clasificar clientes por sector y producto	1:00:00						
5	Elaboración de nuevos reportes (filtrados y depurados)	1:00:00						
6	Asignación de cartera para los ejecutivos de cobranzas	0:44:00						
7	Análisis y revisión de cuentas de clientes	1:20:00						
8	Se comunica telefónicamente con cada cliente para gestionar el pago	0:21:00						
9	Cliente sí confirma - Coordinar el cobro	0:08:00						
10	Entregar la hoja de ruta de cobros al recaudador	0:13:00						
11	Visita a los clientes para recaudación	0:58:00						
12	Cliente no confirma pago se insiste con llamadas adicionales	0:06:00						
13	Se envía notificaciones escritas a clientes a partir de 30 días vencidos: Primera recordatorio	0:40:00						
14	Durante el envío de las varias notificaciones escritas de cobro, existe un respuesta favorable se realizará un convenio de pago.	0:10:00						
15	Durante el envío de las notificaciones escritas de cobro, existe un respuesta negativa, se solicitará acciones legales al abogado de la empresa con el soporte respectivo	0:50:00						
16	Durante el envío de las notificaciones escritas de cobro, existe un respuesta negativa, se realizara la cancelación de dicha póliza por falta de pago.	0:30:00						
TOTAL		25:36:00						

CURSOGRAMA ANALÍTICO													
Diagrama no. 1 Hoja de 1			Resumen										
Objetivo: Planificación Mensual de cobranzas			Actividad					Número de Pasos	Tiempo (min)				
			Operación					10	1:21:00				
Actividad: Entrevistar al personal, analizar problemas de clientes, dar seguimiento, resolver problemas de clientes, dar seguimiento, resolver			Inspección					3	1:20:00				
			Espera					2	0:23:00				
Método: Actual			Transporte					1	0:58:00				
			Almacenamiento					0	0:00:00				
Empleados: 7 Empleados			Tiempo (hrs-hom.)					16	25:36:00				
Aprobado por: Fecha:			TOTAL					16	25:36:00				
Paso núm.	Descripción del paso	Tiempo (min)	Actividad					Observaciones	AHORA	ANTES	AHORRO		
			○	□	D	⇒	▽						
1	Descargar Reporte de antigüedad de cartera con cortes en formato texto a excel	0:05:00						Al descargar el archivo hay que esperar al día siguiente la descarga en formato de texto	0:05:00	0:05:00	0:00:00		
2	Esperar la información convertida en excel	0:15:00						el archivo descargado el día siguiente se debe convertir en excel, pero a veces el archivo sale incompleto y nuevamente hay que descargar el archivo.	0:15:00	16:00:00	15:45:00		
3	Filtrar cartera por secciones	0:00:00							0:00:00	1:31:00	1:31:00		
4	Clasificar clientes por sector y producto	0:00:00							0:00:00	1:00:00	1:00:00		
5	Elaboración de nuevos reportes (filtrados y depurados)	0:00:00							0:00:00	1:00:00	1:00:00		
6	Asignación de cartera para los ejecutivos de cobranzas	0:00:00							0:00:00	0:44:00	0:44:00		
7	Análisis y revisión de cuentas de clientes	0:35:00							0:35:00	1:20:00	0:45:00		
8	Se comunica telefónicamente con cada cliente para gestionar el pago	0:15:00							0:15:00	0:21:00	0:06:00		
9	Cliente si confirma - Coordinar el cobro	0:08:00							0:08:00	0:08:00	0:00:00		
10	Entregar la hoja de ruta de cobros al recaudador	0:10:00							0:10:00	0:13:00	0:03:00		
11	Visita a los clientes para recaudación	0:58:00							0:58:00	0:58:00	0:00:00		
12	Cliente no confirma pago se insiste con llamadas adicionales	0:06:00							0:06:00	0:06:00	0:00:00		
13	Se envía notificaciones escritas a clientes a partir de 30 días vencidos: Primera recordatorio	0:15:00							0:15:00	0:40:00	0:25:00		
14	Durante el envío de las varias notificaciones escritas de cobro, existe un respuesta favorable se realizará un convenio de pago.	0:10:00							0:10:00	0:10:00	0:00:00		
15	Durante el envío de las notificaciones escritas de cobro, existe un respuesta negativa, se solicitará acciones legales al abogado de la empresa con el soporte respectivo	0:35:00							0:35:00	0:50:00	0:15:00		
16	Durante el envío de las notificaciones escritas de cobro, existe un respuesta negativa, se realizara la cancelación de dicha póliza por falta de pago.	0:30:00							0:30:00	0:30:00	0:00:00		
TOTAL		25:36:00							4:02:00	25:36:00	21:34:00		



## Anexos N° 3

### Encuesta a los empleados del departamento de Crédito y cobranza



#### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITERAL – ESPOL –ESPAE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA - MBA

**Aquí va el formato del (los) instrumento (s de investigación) encuesta o cuestionario.  
(Una hoja por cada instrumento y el mismo número de anexo)**

<b>Dirigido a:</b> Al personal del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Seguros Sucre S.A del Cantón Guayaquil.
<b>Objetivo:</b> Analizar la opinión de los trabajadores del Departamento de Crédito y Cobranza, para evaluar la Reingeniería en los Procesos del Área de Crédito y Cobranza de la Empresa Seguros Sucre S.A. en la Ciudad de Guayaquil
<b>Instrucciones para contestar de manera correcta las preguntas:</b> seleccione con una (X) la respuesta correcta según su criterio

<p>1.- ¿Conoce las características de la Reingeniería en los procesos del área de crédito y cobranza de una empresa pública?</p> <p><input type="checkbox"/> Definitivamente si  <input type="checkbox"/> Probablemente si  <input type="checkbox"/> Probablemente no  <input type="checkbox"/> Definitivamente no</p>	<p>2.- ¿Considera usted importante conocer que la Reingeniería en los procesos del área de Crédito y cobranza se debe aplicar como una Métodos, técnica y estrategias que la empresa pública debe usar para este departamento?</p> <p><input type="checkbox"/> Definitivamente si  <input type="checkbox"/> Probablemente si  <input type="checkbox"/> Probablemente no  <input type="checkbox"/> Definitivamente no</p>
<p>3.- ¿Considera usted que usar la Reingeniería es una estrategia laboral pública que ayudaría a mejorar los sistemas financieros?</p> <p><input type="checkbox"/> Definitivamente si  <input type="checkbox"/> Probablemente si  <input type="checkbox"/> Probablemente no  <input type="checkbox"/> Definitivamente no</p>	<p>4.- ¿Cree usted que los trabajadores de la empresa de Seguros Sucre SA han tenido inconveniente en asimilar y comprender lo que es una Reingeniería?</p> <p><input type="checkbox"/> Si  <input type="checkbox"/> No  <input type="checkbox"/> Talvez</p>
<p>5.- ¿Con que frecuencia se hacen revisiones de control interno en el departamento de Crédito y Cobranzas?</p> <p><input type="checkbox"/> Mensual  <input type="checkbox"/> Trimestral  <input type="checkbox"/> Semestral  <input type="checkbox"/> Ciclo de 3 meses  <input type="checkbox"/> Anual</p>	<p>6.- ¿Con qué frecuencia son revisadas las políticas en el departamento de Crédito y Cobranzas</p> <p><input type="checkbox"/> Mensual  <input type="checkbox"/> Trimestral  <input type="checkbox"/> Semestral  <input type="checkbox"/> Una vez al año  <input type="checkbox"/> Dos veces al año  <input type="checkbox"/> Nunca</p>
<p>7.- ¿Con qué frecuencia considera usted que se debe hacer el debido seguimiento a la cuenta de clientes</p> <p><input type="checkbox"/> Mensual  <input type="checkbox"/> Trimestral  <input type="checkbox"/> Semestral  <input type="checkbox"/> Anual</p>	<p>8.- ¿Con qué frecuencia el personal de Seguros Sucre SA es capacitado en las áreas que labora?</p> <p><input type="checkbox"/> Mensual  <input type="checkbox"/> Trimestral  <input type="checkbox"/> Semestral  <input type="checkbox"/> Anual  <input type="checkbox"/> Nunca</p>
<p>9.- ¿Está de acuerdo que es favorable obtener una buena estrategia de reingeniería dentro de la empresa de Seguros Sucre S.A.?</p> <p><input type="checkbox"/> Si  <input type="checkbox"/> No  <input type="checkbox"/> Talvez  <input type="checkbox"/> Correcto</p>	<p>10.- ¿Usted como empleado de la empresa de Seguros Sucre SA cree que diseñar un manual de procedimiento para el departamento de crédito y cobranza los motivará a atender con un servicio de calidad y eficiente?</p> <p><input type="checkbox"/> Si  <input type="checkbox"/> No  <input type="checkbox"/> Talvez  <input type="checkbox"/> Correcto</p>

## Anexo N° 4

### Encuesta a los clientes de la empresa de Seguro Sucre S.A



#### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITERAL – ESPOL –ESPAE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA - MBA

<b>Dirigido a:</b> a los clientes de la empresa de Seguros Sucre S.A del Cantón el Cantón Guayaquil	
<b>Objetivo:</b> Evaluar la opinión de los clientes del Departamento de Crédito y Cobranza, para evaluar la Reingeniería en los Procesos del Área de Crédito y Cobranza de la Empresa Seguros Sucre S.A. en la Ciudad de Guayaquil	
<b>Instrucciones para contestar de manera correcta las preguntas:</b> seleccione con una (X) la respuesta correcta según su criterio	
<b>1.- ¿Considera que la reingeniería en el departamento de Crédito y Cobranza de la empresa de Seguro Sucre SA sería beneficioso para lograr eficiencia y calidad en el departamento?</b>  <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Talvez	<b>2.- ¿Cree usted que la Reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, de seguros Sucre SA?</b>  <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Talvez
<b>3.- ¿Cómo calificaría el servicio que le brinda la empresa Seguros Sucre S.A.?</b>  <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy Buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/> Mala	<b>4.- ¿El servicio de Atención al cliente es:</b>  <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy Buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/> Mala
<b>5.- ¿Considera que el proceso de gestión de cobranza se focaliza en contactar a los clientes por distintos canales tecnológicos (llamado telefónico, mail, SMS, cartas, WhatsApp y otros medios) para informarles el estado de sus facturas o créditos, que ellos deben pagar antes de tiempo?</b>  <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Talvez	