UNIVERSIDAD APEC

DECANATO ESTUDIOS DE POSGRADO

Tesis para optar por el título de:

Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

Sistema estratégico de control de calidad y procesos Pre-Post Ventas de la empresa Servicios Memoriales Dominicanos (Año 2018)

Postulante:

Licda. Mónica Olivo Valenzuela

2016-1681

Tutor:

Dra. Iara Virginia Tejada

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Abril 2018

Título:

Sistema estratégico de control de calidad y procesos Pre-Post Ventas de la empresa Servicios Memoriales Dominicanos (Año 2018)

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como propósito realizar un sistema estratégico de control de la calidad y de los procesos de la empresa de servicios exequiales, Servicios Memoriales Dominicanos, ubicado en Santo Domingo Norte, con la finalidad de lograr los objetivos principales de la institución, mejorar los procesos y diseñar un sistema de indicadores y de calidad que garantice la satisfacción de los clientes y el aumento de la participación en el mercado. El cuerpo del trabajo está compuesto por tres capítulos. Un primer capítulo que contiene un marco teórico conceptual donde se valida la importancia de que las empresas cuenten con un sistema estratégico enfocado en estas dos áreas y los métodos a seguir para la creación de un manual de procedimientos y los sistemas antes indicados. En el segundo capítulo se aborda el marco espacial del trabajo y la situación actual de la empresa, específicamente en los departamentos de pre ventas y post ventas donde fueron recabadas las informaciones necesarias para lograr el resultado final; además, la propuesta a realizar a raíz de los resultados de la investigación. Por último, en el tercer capítulo se establece la implementación del sistema estratégico en el departamento de Cobros de la empresa en la primera etapa de la propuesta. Como resultado, las conclusiones de esta implementación permitirán que la empresa se posicione como la mejor opción de las familias dominicanas para su previsión y el logro eficaz y eficiente de los objetivos de la institución.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por poner en mí el deseo incesante de continuar desarrollándome en lo profesional y lo personal. Por darme la fortaleza y el entendimiento cuando más lo necesitaba y sobre todo por permitirme llegar hoy al final de esta carrera.

A **Mami** y a **Papi**, porque gracias a ellos estoy cumpliendo otro de mis sueños, realizar una maestría. Gracias por darme el apoyo incondicional para no desfallecer y continuar. Hoy por hoy, este logro es de ustedes y para ustedes.

A mi esposo **Edward** y a mis hijos **Edwalvin** y **Zoed**, por esperarme cada noche que estuve fuera mientras estaba en clases. Por ser el motor que impulsa mis sueños y mis logros. Sin ustedes, esto no hubiese sido posible. Los amo hasta el infinito y más allá mis amores.

A mis abuelas, **Salomé** y **Bartola**, a mis hermanos, **Martín** y **Marcos**, y a mis tías, **Elizabeth** y **Josefina**, por creer siempre en mí y darme un motivo más para continuar y ser un mejor ser humano.

A la empresa, **Servicios Memoriales Dominicanos**, en la persona de mi gerente Johanna Cruz, el gerente general, Sr. Francisco Valencia y a Recursos Humanos, por el apoyo brindado cada vez que así lo requería para poder concluir este trabajo final.

A mi tutora, **Dra. Iara Virginia Tejada**, por todo el seguimiento dando en este proceso, por sus consejos y por su paciencia.

A la universidad, **UNAPEC**, por permitirme cursar esta maestría con éxito y por el seguimiento brindado en cada etapa de este proceso y por las herramientas brindadas.

A mis **compañeros de grupo**, este proceso no hubiese sido tan fácil y tan productivo sin todos ustedes. Ustedes son el mejor equipo que se pueda tener.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN ..... **ii**

AGRADECIMIENTOS ..... **iii**

INTRODUCCIÓN **1**

CAPÍTULO I: ASPECTOS INTRODUCTORIOS DEL DISEÑO DE UN SISTEMA ESTRÁTEGICO DE CONTROL DE CALIDAD Y PROCESOS

1.1 Definición y Objetivo de un Sistema de Gestión……6

1.1.1 Recursos necesarios para instaurar un sistema de gestión……9

1.1.2 Estructura de los Sistemas de Gestión……...9

1.1.3 Sistema de Gestión de la Calidad……11

1.2 Planeación Estratégica orientada a Calidad y Procesos……14

1.2.1. Objetivo y finalidad de una Planeación Estratégica……..14

1.2.2. Programa de Verificación Continua de Procesos……..16

1.2.3 Manual de Calidad……...16

1.2.4 Manual de Procedimientos……17

1.2.5 Norma ISO 9001……..18

1.3 Indicadores de Desempeño……20

1.3.1 Definición de los indicadores de desempeño……21

1.3.2 Diseño de indicadores de desempeño eficaces……22

1.3.3 Beneficios de la implementación de indicadores de desempeño……23

1.3.4 Tipos de indicadores de desempeño……24

1.3.5 Metodología general para establecer Indicadores de desempeño……..25

1.3.6 Presentación de los Indicadores……26

1.4 Medidas para la implementación de Sistema de Monitoreo de la Calidad del Servicio……..26
1.4.1 Aseguramiento de la Calidad……33
1.4.2 Normas COPC…….34

CAPÍTULO II: SITUACIÓN ACTUAL DE SERVICIOS MEMORIALES DOMINICANOS EN LOS DEPARTAMENTOS DE PRE-POST VENTAS Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y PROCESOS.

2.1 Estructura organizacional de Servicios Memoriales Dominicanos……35

2.1.1 Características Generales Servicios Memoriales Dominicanos y Objetivos Estratégico……...37

2.1.2 Misión, Visión y Valores……..38

2.2 Diagnostico Situación Actual de la empresa……39
2.2.2 Pre Ventas: Ventas, Verificación, Documentación…….43
2.2.3 Post Ventas: Cobros, Documentación, Auditoría y Tesorería……..45

2.3 Propuesta e Interpretación de los resultados de la investigación……48

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ESTRÁTEGICO DE CONTROL DE CALIDAD Y PROCESOS PRE-POST VENTAS DE LA EMPRESA SERVICIOS MEMORIALES DOMINICANOS (AÑO 2018).

3.1 Diseño Manual de Procedimientos Pre-Post Ventas…….54

3.1.1 Modulo Seguimiento a Estadísticas (datos) de Cobros Memorial……55

3.1.2 Módulo departamento de Cobros (Ventas y Verificación)…….61

3.1.3 Módulo departamentos de Cobros (Documentación, Tesorería y Auditoría)……...98

3.1.4 Módulo Organización de Cartera Ejecutivas de Cobros……..103

3.2 Elaboración de un Sistema de Indicadores de desempeño……107

3.2.1 Indicadores de desempeño departamento de Cobros……109

3.2.2 Módulo Incentivos en Cobros enfocado en Recuperación en Clientes.115

3.3 Diseño e implementación de un Sistema de Monitoreo de la Calidad del Servicio……..118

3.3.1 Elaboración de Formulario de Monitoreo departamento de Cobros…..122

3.3.2 Sistema de Monitoreo……124

CONCLUSIONES……125

RECOMENDACIONES……...127

BIBLIOGRAFÍA……129

ANEXO……..133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura #1: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos (2008)……12
Figura #2: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, donde se muestran los vínculos con las cláusulas de la Normas Internacional ISO 9001-2015…….....13
Figura #3: Tipos de Indicadores……...25
Figura #4: La reacción en cadena de Deming……..29
Figura #5: Rueda de Deming……31
Figura #6: Organigrama Gerencia Administrativa…….42
Figura #7: Organigrama Gerencia General……43
Figura #8: Objetivo de Módulo Organización de Carteras Oficiales……106
Figura #9: Beneficios para el trabajador……...108
Figura #10: Beneficios para el Supervisor – Gerente……108
Figura #11: Beneficios para la empresa……109
Figura #12: Objetivos Estratégicos a enfocar incentivos y comisión Cobros..115
Figura #13: Tipos Incentivos Cobros……116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1: Propósitos Sistema de Medición del desempeño……24
Tabla #2: Los 14 Principios de Deming……..30
Tabla #3: Análisis FODA, Servicios Memoriales Dominicanos……..41
Tabla #4: Componente I: Diseño Manual de Procedimientos Pre-Post Ventas……50
Tabla #5: Componente II: Elaboración de un Sistema de Indicadores de desempeño……51
Tabla #6: Diseño e implementación de un Sistema de Monitoreo de la Calidad del Servicio……52
Tabla #7: Planilla Estadísticas Ejecutivas de Cobros……...56
Tabla #8: Planilla Estadísticas Ejecutivos Domiciliares……..59
Tabla #9: Identificación Manual de Procedimientos Cobros……..61
Tabla #10: Capítulo I. Gerencia de Cobros……...62
Tabla #11: Capítulo II. Supervisión Ejecutivas de Cobros……..72
Tabla #12: Capítulo III. Supervisión Ejecutivos Domiciliares…….83
Tabla #13: Capítulo IV. Ejecutivas Cobros…….90
Tabla #14: Capítulo V. Ejecutivos Domiciliares…….95
Tabla #15: Capítulo I. Módulo Documentación, Tesorería y Auditoría……..98
Tabla #16: Módulo Organización de Carteras……105
Tabla #17: Reporte de Cambios de Cartera Mensual……107
Tabla #18: Detalle de métricas Ejecutivas de Cobros……111
Tabla #19: Documento de Control Trimestral Ejecutivas de Cobros……...112
Tabla #20: Documento de Control Trimestral Ejecutivas Primera Cuota……113
Tabla #21: Detalle de métricas Ejecutivos Domiciliares……114
Tabla #22: Documento de Control Trimestral Ejecutivos Domiciliares……114
Tabla #23: Check List de Calidad y Procesos Cobros……...123

INTRODUCCIÓN

Esta investigación está fundamentada en la importancia de que las instituciones grandes, medianas y pequeñas cuenten con un sistema estratégico de control de calidad y de procesos para el correcto funcionamiento de las mismas y por consiguiente para el cumplimiento de sus objetivos. Tal es el caso de la empresa de servicios funerarios y cementerios, Servicios Memoriales Dominicanos, la cual no cuenta con este sistema en dos de sus áreas o departamentos más significativos que son, Ventas y Cobros (Pre-Post ventas).

Dentro de las ventajas de realizar una planeación estratégica orientada a la calidad y a los procesos de estos dos departamentos en esta empresa, están la de ayudar a mejorar sustancialmente la competitividad en el mercado, así como continuar rompiendo esquemas, manteniéndose a la vanguardia, innovando de manera continua al igual que todos sus empleados. A su vez, continuar creciendo en este mundo globalizado y especializado que cada vez exige más preparación, destreza y anticipación a los requerimientos de sus clientes y de la misma institución.

El enfoque exclusivo a Ventas y Cobros de este proyecto surge por el contacto directo y continuo que mantienen con los clientes; la razón de existir de esta empresa. Los departamentos Pre Ventas, compuesto por Gerentes de división de Ventas, Gerentes de Ventas, Asesores de Familias, Servicio al Cliente, Parque, Verificación y Tesorería; y Post Ventas, compuesto por Cobros y también por Servicio al cliente, Parque y Tesorería; son los encargados de que los clientes se sientan a gusto y satisfechos por el servicio que estos les brindan en representación de la empresa. Son estos los departamentos con todo y su personal, que logran que los clientes no solo sean fieles a la empresa, sino que con la calidad que realicen su trabajo y con un sistema por procesos establecido, atraerá a familiares y amigos con sus buenas referencias

y sugerencias al hablar de su experiencia en Jardín Memorial y/o Servicios Memoriales Dominicanos.

Hoy en día, la empresa a pesar de tener más de diez años en funcionamiento brindando los servicios de velación, parcelar y jardines de familia, no trabajan de la mano con un sistema de gestión de calidad y de procesos en estos departamentos que trabajan directamente con los clientes cliente. Es de suma importancia que la institución cuente con un sistema de calidad y de procesos que esté diseñado y creado para evitar que ocurran errores que puedan afectar de manera contundente la calidad brindada. Algunos de estos errores pueden darse al dar informaciones incompletas e incorrectas a los clientes externos, cuando se duplican los procesos, cuando aún existan procesos que se realizan cotidianamente y que aun estén sin identificar. Todos estos errores graves hacen que el cliente se muestre insatisfecho y a la mala referencia realizada a sus relacionados.

Con esta propuesta y posterior implementación los departamentos en cuestión tendrán una estructura coherente de procesos que represente sus tareas, con una denominación de responsables de cada proceso, para también poder monitorear y mejorar el logro de todos los objetivos de cada proceso determinado. Con el sistema de indicadores, la empresa podrá medir la eficacia y eficiencia de cada proceso desde la posición de los clientes internos como externos, por lo que la satisfacción será medible y el logro de los objetivos de los departamentos se lograra desde un 95% a un 100%.

Al implementar esta propuesta los costos se reducirán al igual que las quejas de los clientes y habrá un involucramiento de cada uno de los colaboradores a través de la motivación y compromiso que tendrán para cumplir con los objetivos propuestos por la empresa y muy importante, por el plan de incentivos y comisiones revisado y actualizado propuesto.

Dentro de los objetivos específicos de este trabajo final se encuentran el de identificar todos los procesos involucrados previo a la venta a los clientes y posterior a ella a través de un levantamiento de procesos en las áreas requeridas. Otro de los objetivos es el de evaluar y comparar cada uno de los procesos Pre-Post Ventas para evitar repeticiones, y simplificarlos.

Documentar los procesos definidos a través de procedimientos, instructivos de trabajo y formularios para luego externarlos a cada uno de los implicados para su conocimiento y ejecución, es uno de los objetivos más importantes ya que sin el involucramiento de todos los niveles de la empresa, el sistema estratégico no tendrá sus resultados. Además, otro de los objetivos es el de elaborar e implementar un sistema de calidad que permita determinar el correcto manejo de los empleados en cada contacto con los clientes durante y después de la venta.

Esta investigación es no experimental ya que se basó en la observación de los procesos de pre y post ventas de la empresa Servicios Memoriales Dominicanos sin manipularlos ni hacerle modificaciones con la finalidad de documentarlos y así crear un sistema estratégico de control.

La investigación es cualitativa pues se recolectaron datos para la exploración y análisis de los procesos de la empresa que están relacionados directamente con Ventas.

Según las funciones, la investigación es descriptiva ya que se caracterizó la situación actual y el problema específico que se busca abordar en este proyecto. Con el desarrollo de cada uno de los procesos a trabajar se procedió a partir al planteamiento, desarrollo y solución del problema.

Como parte del método teórico, se utilizó el análisis-síntesis para determinar las características previas entre la información obtenida y el análisis realizado de cada proceso involucrado. A raíz del análisis se pudo observar el proceso completo de cobros de la empresa y sus relaciones y componentes.

El método histórico-lógico también fue utilizado ya que la investigación no se limitó a la descripción del problema a tratar sino al desarrollo histórico de los hechos, su relevancia y su importancia para dar solución puntual a cada uno de sus componentes.

Las técnicas implementadas para la recolección de datos fueron las entrevistas estructuradas y técnicas de recopilación documental como son las interacciones con los sujetos involucrados en el proceso según sus funciones a realizar. Las fuentes utilizadas fueron libros, artículos de la prensa (periódico), páginas web, trabajos de grado y maestría relacionados a los sistemas estratégicos con enfoque al control de los procesos y a la calidad.

Este trabajo investigativo y de recolección de datos de los procesos realizados está segmentado en tres capítulos. El capítulo número uno detalla los aspectos introductorios para diseñar un sistema estratégico de control de calidad y procesos en la actualidad. Estos conceptos fueron extraídos de libros de los últimos ocho años, tesis y maestrías enfocadas a estos temas y de páginas web con artículos que incluyen información novedosa del tema. Algunos de los aspectos investigados están enfocados al sistema de gestión, los recursos necesarios, su estructura y el sistema de calidad. Además de la planeación estratégica orientada a calidad y procesos, con conceptos como el de manual de calidad y de procedimientos y la norma ISO 9001.

Los indicadores de desempeño, su definición el diseño eficaz y sus beneficios al implementarlos, como los tipos de indicadores, además, la implementación de un sistema de monitoreo de la calidad junto con las normas COPC, son otros de los conceptos que complementan este marco teórico conceptual.

El capítulo dos, está compuesto por el diagnostico actual de la empresa Servicios Memoriales Dominicanos, su organigrama enfocado en los departamentos entrevistados y una propuesta con tres componentes esenciales para el éxito y logro de los objetivos propuestos.

Estos componentes son: diseño de un manual de procedimientos en los departamentos de venta, verificación, documentación, tesorería, auditoria y cobros, además de un módulo de seguimiento a estadísticas en el departamento de cobros y otro enfocado a la organización de las carteras de clientes. El segundo componente es el de la elaboración de un sistema de indicadores de desempeño para los departamentos de ventas, cobros, verificación y documentación, además de un módulo de incentivos y comisiones del departamento de cobros, orientado a la recuperación en clientes sin descuidar el resultado en monto recuperado. El tercer componente está enfocado en el diseño e implementación de un sistema de monitoreo de la calidad del servicio en los departamentos de Verificación y Cobros ya que son los departamentos que mantienen un contacto continuo vía telefónica.

Para concluir, se encuentra el capítulo tres con la implementación de la propuesta realizada en el capítulo anterior. La implementación en este trabajo fue realizada solo para el departamento de cobros y los procesos que realizan de la mano con los departamentos de verificación, documentación, auditoría, tesorería y ventas. Esta primera etapa servirá de modelo para más adelante continuar con el levantamiento más exhaustivo de los procesos realizados por las demás áreas.

CAPÍTULO I.

ASPECTOS INTRODUCTORIOS DEL DISEÑO DE UN SISTEMA ESTRÁTEGICO DE CONTROL DE CALIDAD Y PROCESOS

Este capítulo aborda conceptos esenciales para comprender la importancia de implementar un sistema estratégico de control de calidad y procesos en una empresa, a su vez conocer los recursos requeridos para lograrlo con éxito y su estructura. La planeación estratégica está muy involucrada al sistema de gestión por lo que es imprescindible resaltar su objetivo y los componentes que permitirán una implementación acorde a la naturaleza de la empresa, tales como, los manuales de calidad y procedimientos, el sistema de indicadores y la norma ISO 9001.

1.1 Definición y objetivo de un Sistema de Gestión

Un sistema de gestión es una herramienta que permite que todas las actividades que se realizan tengan una coherencia en todos los niveles con la finalidad de alcanzar el propósito de la organización. Un sistema de gestión es que define en qué nivel determinado de madurez se encuentra una organización, es decir, una empresa madura según se vaya fortaleciendo un sistema de gestión que le asegure orientar todos sus esfuerzos hacia una mismo objetivo, los objetivos estratégicos. Todos los objetivos que planificaron deben estar enfocados a alcanzar la visión de la empresa según Laudoyer (1997).

Según Cuatrecasas (2010), el sistema de gestión, garantiza un alto grado de compromiso, estimulación y dirección de todos los recursos y en cada uno de los niveles de la empresa.

A su vez, Amoroso (2010) explica que es imprescindible tener pendiente que la implementación de un sistema de gestión en una empresa o institución implica una inversión inicial para factores como:

"*Formación de todo el personal* y tiempo requerido para cada actividad.

Mantenimiento y Calibración de equipos, así como la adquisición de nuevos instrumentos y recursos que necesite la institución.

Reorganización de los procesos, incluyendo acciones correctivas, incluida la actualización de manuales y procedimientos, etc.

Aspectos relacionados con la *documentación del sistema*."

Para Nurbanum (2013), la gestión por procesos "es considerada como un principio de gestión de las mejores prácticas para ayudar a las empresas a lograr una ventaja competitiva sostenible. Esto se debe a que al estar enfocado en una gestión integral adecúa todos los aspectos de una empresa (procesos) según las necesidades de sus clientes".

Es también considerada como el renacimiento de todos los esfuerzos del adelanto del rendimiento ya que no se basa en un enfoque singular y ofrece una diversidad de instrumentos para que las organizaciones mejoren; por consiguiente, permite a estas a evadir los obstáculos de la gestión.

Según Rohloff (2011), "el objetivo principal de la introducción de la gestión por procesos es aumentar la eficacia y eficiencia de todos los procesos de negocio de la organización. Desde un punto de vista operativo, la gestión de procesos es acerca de tener procesos definidos, la medición de su rendimiento, y mejorar de forma incremental como parte del negocio diario". Las normas de proceso y un marco de proceso común son fundamentales para el diseño metódico y para la optimización de resultados, procesos y recursos.

La finalidad de la gestión por procesos es organizar los procesos de negocio de la empresa a los objetivos y requerimientos de los clientes importantes. Desde

esta perspectiva, es estructurada, razonada, multifuncional, centrada en el cliente y al proceso de mejorar continuamente.

Nadarajah y Abdul (2013), agregan que la gestión por procesos está orientado a áreas específicas como la garantía de calidad, los métodos, organización, estrategia, el proceso inducido por los consumidores, gestión del rendimiento y el fin definitivo de problemas con la finalidad de realizar una mejora continua.

Peteiro (2016) indica que si se define y analiza un proceso, es requerido indagar sobre las oportunidades de simplificar y mejorar el mismo. Por esto, es importante conocer los siguientes criterios:

- Eliminar todas las actividades superfluas, esas que de una manera u otra no agregan valor.
- Los datos de los procesos son significativos pues establecen la utilización de recursos, el cumplimiento de requisitos y especificaciones, en conclusión: la eficiencia de los procesos. Tanto la calidad como la productividad demandan atención en todos los detalles.
- Si se desea mejorar un proceso se necesitan datos por lo que es necesario contar con indicadores que permitan evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Las razones de los problemas son atribuibles a los procesos, no a las personas.

Cuando se trata de mejora de procesos, se distinguen dos fases: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización normaliza el proceso para que se llegue a un estado de control, donde existe la variabilidad pero es controlada. La mejora reduce los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejoran sus niveles de eficacia y eficiencia.

Un sistema de gestión de calidad gestiona los recursos necesarios por la empresa y forja un valor para cumplir con los requerimientos de los clientes externos. Para Huamaní & Armaulía (2017), la adopción de este sistema “es una decisión estratégica para una organización que busca mejorar su

desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible".

1.1.1 Recursos necesarios para instaurar un sistema de gestión

Según Amoroso (2010), para implantar un sistema de gestión es necesario realizar una inversión inicial para aspectos como:

- Formar a todo el personal, desde el más alto nivel hasta operaciones.
- Tiempo requerido para realizar esta actividad.
- Dar mantenimiento y calibrar los equipos.
- Adquisición de instrumentos y recursos que la institución vaya a requerir.
- Reorganizar todos los procesos, entre ellos las acciones correctivas como la actualización de manuales y procedimientos, entre otros.
- Aspectos que estén relacionados con toda la documentación del sistema.

1.1.2 Estructura de los Sistemas de Gestión

Los sistemas de gestión tienen cinco etapas: política, planificación, implantación, control y auditoría, explica Amoroso (2010)

Cada sistema de gestión tiene una etapa previa y complementaria que consiste en una evaluación para analizar la situación en la que se encuentra la empresa en ese momento. En esta etapa se podrá evidenciar las necesidades de la compañía y ayudará a determinar los objetivos para mejora.

En la etapa de Política se define la política de la institución. La misma debe ser propia de la naturaleza y necesidades del negocio (actividades, productos o servicios).

Luego continúa la etapa de la planificación con el objetivo de que la dirección defina lo que hay que hacer, cómo, y cómo se evaluará eso que hay que hacer. Se prevé todo lo relacionado con las actividades actuales y las por venir de una empresa. Esta etapa está relacionada con la toma de decisiones según la política de la empresa, estableciendo los objetivos, se elige la mejor estrategia y se analiza la situación de la empresa desde adentro y por fuera.

Ya para la etapa de implantación se establece una estructura organizativa que determine las funciones de todos los recursos involucrados y que asegure que todas las actividades planificadas se cumplan. Se realiza un calendario con las actividades que se realizaran para lograr una utilización eficaz de los recursos.

Amoroso (2010) explica que en la etapa de implantación también se diseñan las hojas de control y los registros de datos. Los documentos del sistema de gestión deben ser identificables, entendibles, legibles, claros, deben estar fechados, deberán conservarse ordenadamente y archivados durante un periodo de tiempo requerido.

En la etapa de control, la organización se vale de métodos que permiten el seguimiento y medición de los procesos del sistema de gestión. Hay que determinar los procedimientos y a su vez mantenerlos actualizados para definir las funciones y responsabilidades; y la autoridad para controlar las inconformidades para iniciar y terminar las acciones correctivas y preventivas según correspondan.

Para medir los resultados del proceso según los objetivos propuestos es de gran utilidad establecer un sistema de indicadores de gestión.

Por último, pero no menos importante, auditoría. Es la evaluación que se realiza cada cierto tiempo o período del sistema de gestión y de todo lo que lo

integra. Esto permite que la empresa se mantenga en una mejora continua debido a la retroalimentación constante de la información.

Si es realizada por personas de la misma institución es una auditoría interna y cuando se contrata el servicio a una empresa con experiencia se le denomina auditoría externa. También está la auditoría no voluntaria que es cuando un organismo especial la solicita. En todos los casos, los auditores se encargan de comprobar que el sistema de gestión está diseñado para identificar la legislación y algunos requisitos que estén relacionados a la naturaleza del negocio.

1.1.3 Sistema de Gestión de la Calidad

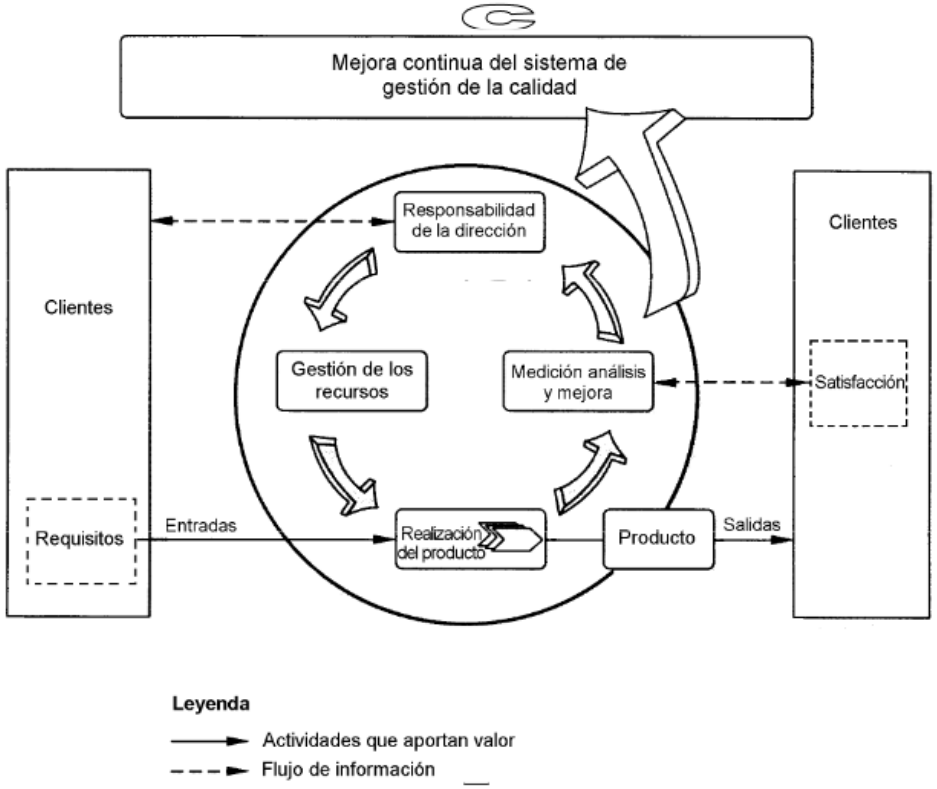
La calidad es un conjunto de comportamientos, actividades, actitudes y procesos que proporcionan valor a raíz del cumplimiento de las exigencias y expectativas de los clientes de una empresa y otras partes interesadas, tales como socios y dueños de la institución, según se explica en la norma ISO 9001:2015.

Un sistema de gestión de calidad está compuesto de actividades mediante las cuales la organización determina sus metas y objetivos y determina los procesos y los recursos que requerirán para lograr los resultados deseados. ISO 9001:2015 agrega que un sistema de gestión de calidad gestiona los recursos que son importantes para la organización y que generar un valor para cumplir y satisfacer todas las necesidades de los clientes externos.

Para la ISO (2015), “la adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica para una organización que busca mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible”. Se han realizado cambios importantes entre las normas del 2008 y la del 2015. Ver Figura 1 y 2.

Figura No. 1

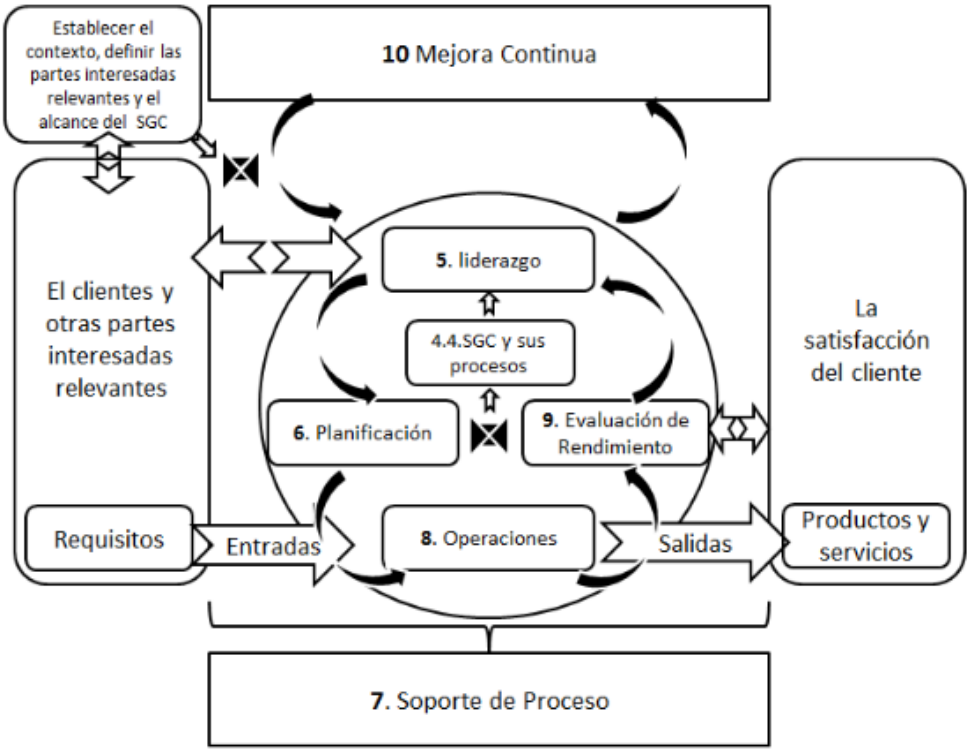
Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos (2008).



Fuente: Normas ISO 9001:2008

Figura No. 2

Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, donde se muestran los vínculos con las cláusulas de la Normas Internacional ISO 9001-2015.



Fuente: Normas ISO 9001:2015.

1.2 Planeación Estratégica orientada a Calidad y Procesos

La planificación estratégica tiene como objetivo implantar las normas, políticas y objetivos de calidad, a su vez definir y establecer los planes de acción a implementar para lograr los objetivos. Por tratarse de un proceso tiene las características y componentes definidos para este: entradas, actividades y salidas.

1.2.1. Objetivo y finalidad de una Planeación Estratégica

Un sistema estratégico o planeación estratégica es el proceso con el cual se establece la misión y visión de la empresa, se hace un análisis del estado actual tanto interno como externo de esta, se determinan los objetivos generales, y se plantean las estrategias y los planes estratégicos requeridos para alcanzarlos.

Según Guinjoan & Riera (2009), planeación estratégica debe realizarse a nivel de la empresa, es decir, hay que visualizar la empresa como un todo, por lo que se basa en los objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos que ocasionan una gran diversidad de actividades, pero que aparecen simples y genéricos.

Thompson, Strickland y Gamble (2012), hacen referencia de lo importante que es tener una planeación y como esto puede marcar la diferencia en las organizaciones:

> "…lo que separa a una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales…"

La planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y realizar los cambios pertinentes. El mismo es considerado un proceso interactivo que envuelve a todos los miembros de la empresa, quienes deben estar implicados con ella y orientados al logro de sus objetivos.

A través de la planificación estratégica, los encargados deben definir qué se debe hacer, cómo se debe hacer y cómo habrá que evaluar aquello qué hay que hacer. En esta etapa corresponde a la previsión de la situación presente y futura de una organización y va de la mano con la toma de decisiones según sea la filosofía o política de empresa, implantando unos objetivos, eligiendo una estrategia adecuada y examinando la situación interna y externa de la empresa.

Vásquez (2014) explica que “para obtener una planeación estratégica adecuada y eficiente es requerido realizar un estudio de lo que está sucediendo en la actualidad dentro y fuera de la institución, para alcanzarlo hay que basarse en la técnica del FODA:

Fortalezas: son las ventajas y características con las que se pueden contar a lo interno de la empresa.
Oportunidades: se encuentran en el exterior y son las que la empresa puede aprovechar.
Debilidades: son los puntos de oportunidad y desventajas que hay que fortificar y transformarlas en fortalezas.
Amenazas: son naturalmente externas y muestran los factores que pueden perjudicar e impedir a la empresa alcanzar los objetivos planificados o inclusive, su posición en el mercado”.

1.2.2. Programa de Verificación Continua de Procesos

Es una etapa de la validación de procesos y su finalidad es la de mantener el estado de validación durante la producción regular. Es requerido iniciar con un sistema continuo de detección de variaciones no planificadas en los procesos, con el objetivo de evaluar y controlar los cambios que puedan ocurrir y así evitar que el proceso quede fuera de control, según Fernando (2008).

Además agrega que “los datos deben tratarse estadísticamente y deben ser analizados por una persona con experiencia y formación en técnicas estadísticas, que desarrolle los planes de muestreo y evalúe los resultados relacionados con la estabilidad y capacidad del proceso. Estas evaluaciones deben ser revisadas por la Unidad de Calidad para detectar, lo antes posible, los cambios en el comportamiento del proceso y poner en marcha las mejoras necesarias.”

1.2.3 Manual de Calidad

Amoroso (2010) explica que un manual de calidad de una empresa, es un documento donde se establecerán la misión y visión de una organización con relación a la calidad, a la política de la calidad y los objetivos que respaldan al cumplimiento de la política, además que expone la composición del Sistema de Gestión de la Calidad.

Es un documento público tanto los proveedores y socios de la empresa como para los clientes.

El manual de calidad se utiliza también para facilitar una evaluación general o un mapa del sistema de gestión de calidad. Tanto su estructura como el formato son decididos por la compañía.

En las normas ISO 9001-2008 se encuentra detallado que una organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

“a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,
d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
f) asegurarse de que los documentos de origen externo que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controlan su distribución, y
g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón”.

1.2.4 Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es un documento que incluye la descripción de las actividades y funciones que deben realizarse en cada unidad administrativa. Ordoñez (2010) explica que este incluye también los puestos o unidades administrativas que deben intervenir enfocados en su responsabilidad y su participación.

Además pueden incluir información y ejemplos de formularios, documentos importantes y necesarios, autorizaciones, equipos de oficina, maquinas a utilizar y cualquier otro dato que permita auxiliar al desarrollo eficaz y correcto de cada una de las actividades de la empresa.

En cada manual de procedimientos se encuentra registrada correctamente la información básica que hace referencia al funcionamiento de todas las áreas administrativas. También facilitan las auditorias, la evaluación, la conciencia de los empleados y en sus supervisores de que el trabajo se está realizando adecuadamente o no.

1.2.6 Norma ISO 9001

La ISO es una federación mundial de organismos nacionales creada con el fin de normalizar.

La norma ISO 9001:2015 consta de diez capítulos y dos anexos (A y B) que detallan la nueva estructura de la norma, y adicional a esto, otras normas sobre cómo gestionar la calidad, explica Rojo (2016).

Dentro de los capítulos de más preeminencia se encuentran el contexto de la organización, el liderazgo, la planificación, soporte, operación, evaluación de desempeño y mejora.

El contexto de la organización es un acumulado de cuestiones externas e internas que pueden perturbar el objetivo de una institución para el desarrollo y logro de sus metas, y su capacidad para lograr los resultados esperados de su sistema de gestión de calidad, agrega Rojo (2016). Estas cuestiones pueden ser del entorno tecnológico, legal, cultural, competitivo, social, económico, etc.

En este capítulo se debe identificar las partes interesadas de la empresa, ya sea alta gerencia, socios, el gobierno, suplidores, empleados, clientes, entre otros.

El capítulo del liderazgo tiene un lugar muy importante en la versión 2015 ya que se enfoca en el rol que ocupa la alta gerencia o dirección demostrando

liderazgo y compromiso con el sistema de gestión de calidad de la organización. Las funciones de la alta dirección quedan claras y definidas.

En la planificación se enfoca en dos puntos importantes, explica Rojo (2016). Estas son: las acciones para abordar riesgos y oportunidades y la importancia de planificar cada uno de los cambios para el sistema de gestión de calidad. La primera se refiere a que cuando se vaya a planificar y definir los procesos hay que incluir información de riesgos y oportunidades que puedan afectar el cumplimiento de las métricas. En la planificación de los cambios, además de enfocarse en los aspectos del sistema que se van a modificar, se enfocan en el propósito de estos. Aquí se definirán los recursos necesarios y los responsables del proceso.

En el capítulo de soporte, están contenidas todas las acciones que sirven de sustento para obtener los resultados. Huamaní (2017) explica que “es de vital importancia manejar de forma eficaz los recursos de la organización, determinar las competencias necesarias del personal con los objetivos de la organización y mantener una comunicación eficaz”.

En operación, se recogen los requisitos relacionados a los procesos que permiten suministrar el producto y/o servicio. En este capítulo se le brinda importancia a la prestación del servicio y a todas las funciones que continúan luego de la entrega, además se ofrece información al cliente relacionado al tratamiento de los productos y sobre cómo reaccionar en caso de un incidente que pueda afectar su integridad.

En la evaluación del desempeño se hace referencia a la capacidad que tiene un sistema de gestión de calidad de brindar información que ayude a evaluar su eficacia, a través del seguimiento y midiendo los procesos. Tal y como explica la norma ISO (2015), la organización debe realizar seguimiento de la satisfacción del cliente externo y el interno a través de encuestas. Dentro de las

herramientas más utilizadas está la auditoría interna para comprobar que se cumple con los requisitos de la norma internacional y que la dirección pueda revisar que evalúa los cambios externos e internos que puedan influir en el sistema de gestión de calidad de la empresa, la retroalimentación de los interesados y la efectividad de las acciones que fueron planificadas, agrega Huamani.

La mejora integra las no conformidades y todas las acciones para corregir como parte del proceso, desde su identificación hasta implementar medidas correctivas.

1.3 Indicadores de Desempeño

En las normas ISO 9001-2015 especifica que la organización debe determinar qué elementos necesitan un seguimiento y medición continuo, los métodos para dar este seguimiento, medir, analizar y evaluar para asegurar que los resultados obtenidos sean válidos. Debe también reconocer en qué momento deben ser ejecutados el seguimiento y la medición, y cuando deben ser analizados y evaluados por la misma razón.
La organización tiene la responsabilidad de asegurar que las actividades de medición y seguimiento sean implementadas según los requisitos que determinaron y debe conservar la información debidamente documentada apropiada como evidencia de los resultados obtenidos.

La empresa debe dar seguimiento de lo que el cliente percibe sobre el nivel en que se cumplen los requisitos. Es importante que la empresa obtenga información relacionada con el punto de vista de sus clientes y sobre lo que opinan acerca de la organización, sus productos y servicios por lo que debe determinar cuáles métodos utilizarán para tener esta información.

Luego corresponde analizar y evaluar los resultados para utilizarlos en la demostración de la conformidad de los productos y servicios a los requisitos, para hacer una evaluación y mejorar la satisfacción de los clientes, también garantizar la eficacia de su sistema de gestión de calidad, validar el éxito de la planificación. También permite evaluar el desempeño de los procesos y de los proveedores externos y determinar la necesidad o las oportunidades de mejoras en el sistema de gestión.

1.3.1 Definición de los indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño se consideran una herramienta que suministra información cuantitativa con relación al logro en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la organización, abordando así no solo aspectos cuantitativos sino también cualitativos, según Armijo (2009).

Las normas ISO 9001 los definen como unos “instrumentos de monitorización y observación de un sistema, construidos a partir de la evaluación y relación de variables del sistema”. La medición de estas variables y luego la comparación con los objetivos establecidos conducirá al logro de los mismos orientados a la calidad y a su vez orientados a la evolución.

Para Thornton (2017), los indicadores claves de desempeño son métricas cuantificables y resultan muy importantes para el éxito y continuidad de una institución. Estos indicadores pueden variar según la función de la empresa y si son implementados y monitoreados correctamente, permitirán a la institución definir y medir el progreso orientado a los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Jaramillo (s.f) explica que es la “relación entre variables cuantitativas y cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambios

generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas".

1.3.2 Diseño de indicadores de desempeño eficaces

Al diseñar indicadores de desempeño, las empresas buscan resultados óptimos, entre ellos se encuentran: proporcionar dirección y soporte para la mejora continua, identificar las tendencias y la evolución, comprender las relaciones de causas y efectos, permitir la comparación del desempeño con los benchmarks y ofrecer una noción del pasado, la actualidad y lo que está por venir.

Trzesniak (1998) explica que existen tres etapas para el desarrollo de indicadores de desempeño:

1. Etapa antes de la obtención de información:
- Realización de una propuesta de indicadores que estén relacionados directa o indirectamente con el resultado previsto.
- La metodología a utilizar tiene como características la estabilidad, debe estar bien definida y debe ser fácil de reproducir en caso de que tenga que ser repetida.
2. Etapa de búsqueda y obtención de información:
    - Reformulación de los datos originales.
    - Interpretar la información obtenida, su significado y que se obtuvo de ese hecho.
3. Etapa de perfeccionamiento entre indicador-información:
    - Luego del proceso de la interpretación es necesario realizar un refinamiento en una o más etapas anteriores.
    - Al consolidar un indicador se obtiene valores específicos que conllevan un significado importante y que permiten convertirse en metas a superar.

Existen algunas recomendaciones para la creación de indicadores de desempeño, algunas son:

- Tener objetivos, establecer chequeos y controles en el servicio.
- Asegurar que los indicadores logren la satisfacción y el objetivo que busca la institución y para sus clientes.
- Realizar un acuerdo de los diferentes tipos de indicadores requeridos para determinar qué se logra, qué se procesa y lo que se le proveerá a los clientes.
- Identificar los niveles para los indicadores necesarios.
- Trabajar con métodos claros y prácticos para la recolección de datos para las mediciones.
- Determinar procedimientos claves para analizar y monitorear de manera apropiada las medidas según los indicadores.

1.3.3 Beneficios de la implementación de indicadores de desempeño

Al implementar los indicadores de desempeño en una organización se observa un cambio drástico y la reducción de la incertidumbre que se vive, de la angustia y la inestabilidad; existe un aumento de la efectividad y el bienestar de todos los recursos.

Jaramillo (s.f) identifica algunos de las ventajas asociadas al implementar los indicadores de desempeño, tales como:

- Mantener motivado a todos los integrantes del equipo con la finalidad de lograr las metas establecidas y generar mejora continua para que el proceso sea eficaz.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Contribuye a que la organización y el personal se desarrolle y crezca.
- Genera innovación y eficiencia en las funciones diarias.

- Contar con una herramienta de información que establezca la gestión de los procesos para garantizar el logro de los objetivos.
- Identificar las oportunidades de mejora en procesos que requieren de reforzamiento y seguimiento.
- Determinar las fortalezas en cada proceso para reforzar comportamientos proactivos.
- Establecer una alta dirección orientada en datos y hechos.
- Evaluar y verificar cada cierto tiempo el funcionamiento de las actividades de la organización y la gestión general.

Para Lindsay (2014), hay cinco propósitos al tener un sistema de medición del desempeño, ver tabla No. 1.

Tabla No. 1

Propósitos Sistema de Medición del desempeño.

a) Aportar una perspectiva del pasado, presente y futuro.
b) Identificar tendencias y progresos.
c) Facilitar la comprensión de las relaciones de causa y efecto.
d) Proporcionar dirección y apoyo para la mejora continua.
e) Comparar el desempeño con parámetros.

Fuente: Administración y Control de la calidad, Lindsay (2014).

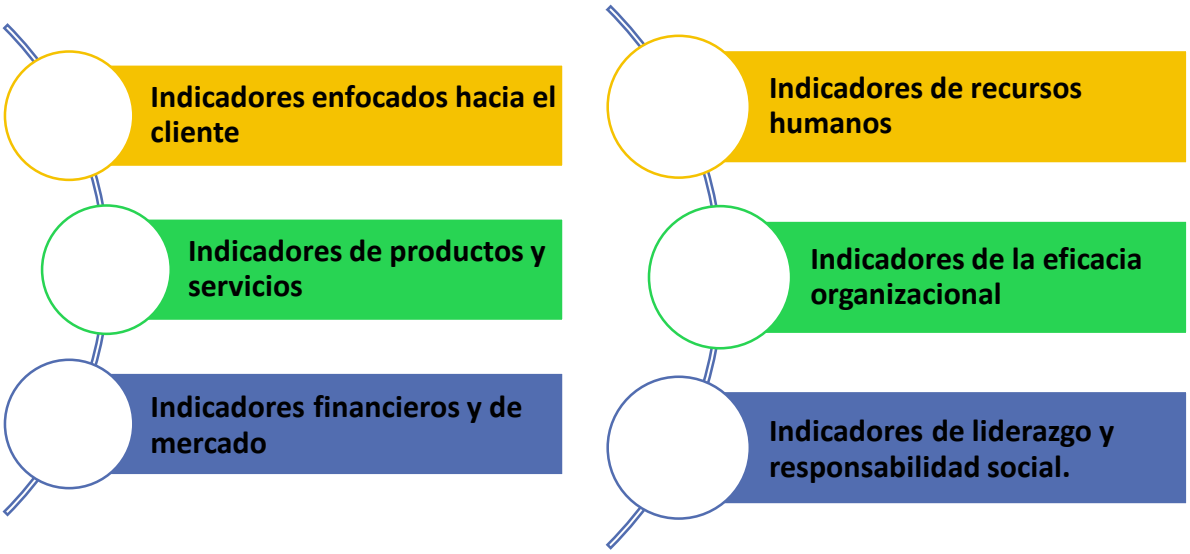
1.3.4 Tipos de indicadores de desempeño

Hay distintos enfoques para clasificar los tipos de indicadores. Los indicadores pueden detallarse en indicadores de valores, unidades, series estadísticas, índices, entre otros. Para Jaramillo (s.f) son los puntuales, de control, de

alarma, acumulados, de eficacia, de eficiencia, temporales, de planeación, entre otros.

Evans (2014) explica que los indicadores de desempeño se dividen en seis tipos. V er figura No. 3.

Figura No.3
Tipos de Indicadores.



Fuente: Elaboración propia.

1.3.5 Metodología general para establecer Indicadores de desempeño

Para establecer indicadores de desempeño en un departamento o en una organización completa hay que seguir varios pasos, según explica Jaramillo (s.f). Estos pasos son:

- Contar con objetivos y estrategias.
- Identificar factores críticos de éxito.
- Establecimiento de indicadores para cada uno de esos factores críticos de éxito.

- Determinarle a cada indicador un estado, umbral y rango de gestión que abarque.
- Diseñar cómo se va medir.
- Determinar y asignar los recursos necesarios.
- Medirlo, probarlo y ajustarlo.
- Estandarizar y hacerlo formal.
- Mantener los resultados y realizar mejora continua.

1.3.6 Presentación de los Indicadores

Los indicadores deben ser administrables con la finalidad de que no sea un proceso más, que ocupe más tiempo de lo necesario en la gestión. Por esto, es necesario que los mismos sean presentados en diferentes formas, como:

- Gráficas.
- Tablas.
- Gráficos con seguimiento.
- Gráficos de control.

El usuario puede elegir el tipo de gráfica que más se amolde a sus requerimientos y a sus funciones y habilidades.

1.4 Medidas para la implementación de Sistema de Monitoreo de la Calidad del Servicio

Los sistemas de monitoreo de calidad en la actualidad son un área clave para gestionar los servicios aportando en los ámbitos de mejora continua tanto para la calidad y la precisión del servicio que se brinda.

Navarro (2017) indica que el monitoreo de calidad es la auditoría encargada de identificar los puntos con oportunidades de mejora en la gestión de los servicios conocida como Control o aseguramiento de la calidad.

Lograr la precisión, aumentar la satisfacción y los estándares de calidad en el servicio son los objetivos principales del aseguramiento de la calidad, indica Render (2009). Los sistemas de calidad no poseen una formula universal que asegure su éxito, ni una lista de pasos a seguir o herramientas para su logro exitoso sino que cada organización obtiene e implementa las diferentes herramientas de calidad que se ajusten a la naturaleza de su negocio y permiten que disponga de una administración sistemática y efectiva de los procesos y servicios que ofrecen, para así mejorar continuamente.

Render (2009) argumenta que el TQM o Total Quality Management o en español, administración de la calidad total, se refiera al enfoque que las instituciones ponen en la calidad, desde sus proveedores hasta cada uno de sus clientes. El TQM resalta el compromiso de la administración para administrar continuamente a toda la empresa hacia la perfección en todos los aspectos de productos y servicios que son esenciales para el consumidor final.

Existen 10 decisiones que toman los administradores de operaciones. Cada una trata sobre algún aspecto relacionado con la identificación o el cumplimiento de las exigencias del cliente. Satisfacer estas expectativas exige el énfasis en la administración de calidad si la empresa desea competir como líder en los mercados naciones y mundiales.

W. Edwards Deming, uno de los hombres que más ha influenciado sobre la administración de la calidad, reconoció lo importante de ver los procesos administrativos desde la parte estadística. Según Lindsay (2014), Deming predicaba sobre lo importante que es el liderazgo de la alta gerencia, de las asociaciones entre proveedores y clientes y de la mejora continua en el

desarrollo de los productos y los procesos de fabricación. Deming nunca definió o conceptualizó con precisión la calidad. En su último libro escribió: “un producto o servicio posee calidad si ayuda a alguien y si goza de un mercado bueno y sostenible”.

Evans (2014) explica que “la filosofía de Deming se concentra en las mejoras continuas en la calidad de los productos y servicios al reducir la incertidumbre y la variabilidad en el diseño, la manufactura y los procesos de servicio bajo el liderazgo de la alta dirección de la empresa”. Deming proponía que la calidad superior atrae una productividad más elevada, lo que permite una mejor posición dentro de la industria y la competencia.

La teoría de Deming sobre la reacción en cadena consisten en que si se realizan mejoras en la calidad los costos se reducen ya que se producen menos revisiones y devoluciones, menos errores, así como mejor aprovechamiento del tiempo y de los materiales utilizados. Esto se convierte en un incremento en la productividad. Evans (2014) desarrolla que con una mejor calidad y bajos precios una organización obtiene una mayor participación en su mercado, a su vez, permanecer en el negocio proveyendo más empleos. Para esto es necesario que la alta dirección asuma la responsabilidad absoluta de mejorar la calidad. Ver figura no. 4.

Figura No. 4

La reacción en cadena de Deming

Fuente: Deming (2000).

Deming propuso 14 principios para que se logre la excelencia en la calidad. Estos transmiten ideales importantes y orientan para administrar a las empresas eficaces. Ver tabla No. 2.

Tabla No.2.

Los 14 Principios de Deming

	Los 14 Principios de Deming
1	Crear y dar a conocer a todos los empleados un planteamiento de los objetivos y finalidades de la compañía u organización. La dirección debe demostrar constantemente su compromiso con este planteamiento.
2	Aprender la nueva filosofía, alta dirección y empleados.
3	Entender el propósito de la inspección para mejorar los procesos y reducir los costos.
4	Terminar con la práctica de conceder negocios con base sólo en la etiqueta del precio.
5	Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.
6	Instituir la capacitación.
7	Enseñar e instituir el liderazgo.
8	Eliminar el miedo. Generar confianza. Crear una atmósfera propicia para la innovación.
9	Optimizar, en función de los objetivos y las finalidades de la compañía, los esfuerzos de equipos, grupos, divisiones de personal.
10	Eliminar las exhortaciones a la fuerza laboral.
11	a) Eliminar las cuotas numéricas de producción, y, en cambio, aprender e instituir métodos de mejoramiento. b) Eliminar la APO [administración por objetivos] y, en cambio, aprender cuáles son las capacidades de los procesos y cómo mejorarlos.
12	Eliminar las barreras que impiden que la gente se sienta orgullosa de su trabajo.
13	Fomentar la educación y el mejoramiento personal de todos.
14	Emprender acciones para lograr la transformación.

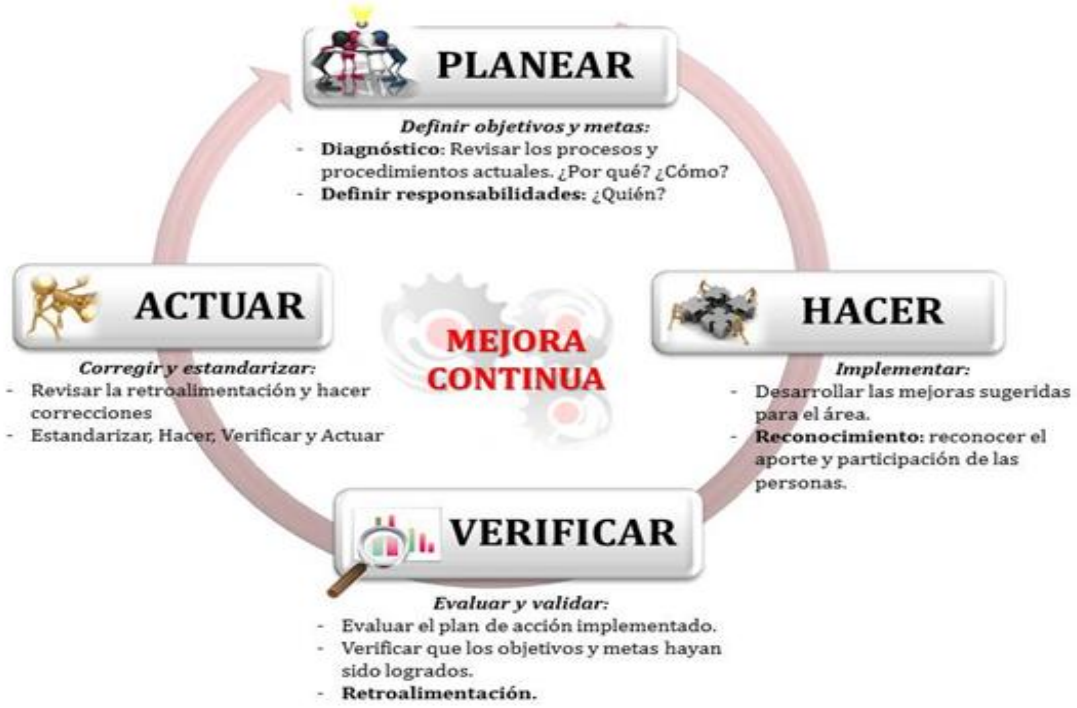
Fuente: Administración y control de la calidad, Evans (2014)

Render (2009) explica que existen siete conceptos para que un TQM o sistema de gestión de calidad sea efectivo. Estos son:

1. Mejora continua. Donde hay que planear, hacer, revisar y actuar. Se considera que Walter Shewhart, pionero en el tema de administrar la calidad planteó un modelo circular conocido como PDCA (Plan – Do – Check- Act). Más adelante, Deming llevó este concepto a Japón durante su trabajo después de transcurrida la Segunda Guerra Mundial. Ver figura no.5.

Figura No. 5

Rueda de Deming



Fuente: Prof. Nicomedes Capriles (Apec, 2017).

2. Seis Sigma: Popularizado por Motorola, Honeywell y General Electric. En el ámbito estadístico, describe un proceso, producto o servicio con un resultado muy alto. Con este proceso se busca conocer la cantidad de defectos que puede haber en un proceso para después crear un procedimiento sistemático que les permita reducirlos al mínimo. Su objetivo es llegar a un máximo de 3.4 errores o defectos por millón de eventos y oportunidades.

3. Delegación de autoridad a los empleados: esto significa involucrarlos en cada proceso de producción.

4. Benchmarking: Lindsay (2014) explica que es “la medición del propio desempeño en comparación con el de las mejores compañías en su clase, determinando cómo éstas logran esos niveles de desempeño y usando la información como una base para los objetivos, las estrategias y la implementación de su propia empresa”.

5. Entregas justo a tiempo o Just in time: busca la mejora continua y la solución efectiva de los problemas. Es producir en base a la demanda. Los proveedores en la parte inicial de la cadena no inician a producir hasta que el cliente que se encuentra debajo solicita lo que necesita.

6. Conceptos de Taguchi: propone tres conceptos con la finalidad de mejorar la calidad tanto del producto como del proceso en sí.

7. Uso de las herramientas de calidad: tienen como propósito organizar y presentar los datos para detectar las áreas donde debe mejorar la calidad en una empresa. Son siete herramientas: hojas de verificación, diagrama de dispersión, diagrama de causa y efecto, las gráficas de Pareto, los diagramas de flujo, histogramas y el SPC o statistical process control, en español, control estadístico del proceso.

1.4.1 Aseguramiento de la Calidad

Aseguramiento de la calidad es cualquier actividad planificada y sistemática dirigida a proporcionar a los clientes productos de calidad apropiada y la confianza de que cumplen con los requisitos de estos. Es utilizar técnicas para medir, controlar y mejorar la calidad, explica Lindsay (2014).

Los especialistas en aseguramiento de la calidad realizan estudios y análisis con estadísticas especiales. Este departamento no garantiza de por sí la calidad de una empresa. La ejecución de los procesos de producción y servicios deben realizarse en función de que el producto final cuente con calidad garantizada. Calidad, costos y tiempo son los tres pilares de la competitividad. Cualquier reproceso o fallo en la calidad equivale a costos y a su vez el tiempo de entrega al consumidor final.

Dentro de los sistemas que permiten que exista una calidad elevada y competitiva se destacan las inspecciones en fuente, la automatización y el sistema poka-yoke, explica Cuatrecasas (2010).

Al realizarse las inspecciones, las características de calidad se miden como atributos o variables. Por atributos se clasifican los productos en buenos y con defectos. Por variables mide dimensiones tales como velocidad, altura, peso, fuerza con la finalidad de ver si se encuentra en el intervalo aceptable. Identificar si se inspeccionan atributos o variables permite entender que enfoque de control estadístico de calidad hay que tomar.

La calidad de los servicios es más difícil de medir que la calidad de un producto físico. Las empresas con una buena administración cuentan con estrategias de recuperación del servicio. Algunas de las acciones que toman son la de capacitar a sus empleados y el de autorizar a los de la línea frontal para resolver un problema. Diseñar el producto, contar con un buen servicio al cliente, asegurar que el producto cuente con los requisitos del cliente y estar

preparados para las excepciones son las actividades claves para contar con calidad en los servicios.

1.4.2 Normas COPC

La familia de Normas COPC contiene un sistema de medición reconocido en la industria de call y contact centers. Este establece un grupo de buenas prácticas que influyen en el alto rendimiento y permiten aumentar la calidad en el servicio y como consecuencia, la satisfacción de los clientes, y a su vez reducen los costos operativos.

El programa de certificación COPC de Kenwin SA contiene actividades de consultoría, capacitación, couching, auditoría y seguimiento, otorgando certificados correspondientes validados por la institución, explican las Normas COPC (2016).

CAPÍTULO II.

SITUACIÓN ACTUAL DE SERVICIOS MEMORIALES DOMINICANOS EN LOS DEPARTAMENTOS DE PRE-POST VENTAS Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y PROCESOS.

En este capítulo se detallará la situación actual de la empresa Servicios Memoriales Dominicanos tanto general como en los departamentos de Pre venta (ventas, verificación y documentación), como en los departamentos de Post Ventas (cobros, tesorería y servicio al cliente) con la finalidad de comprender su filosofía de trabajo actual, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Además de la propuesta a realizar según el análisis e investigación realizados de la actualidad de estos departamentos con la finalidad del logro de los objetivos a raíz de la implementación de un sistema de gestión de calidad y procesos dirigido a estas dos grandes e importantes áreas de la empresa, Pre-Post Ventas.

2.1 Estructura organizacional de Servicios Memoriales Dominicanos

Servicios Memoriales Dominicanos o reconocido popularmente como Jardín Memorial es un complejo integral que ofrece servicios de velación, servicio de cremación y propiedades en sus distintos jardines. Se destaca como el único cementerio en Santo Domingo que dispone, en un mismo lugar, de servicios funerarios y de jardín cementerio. Este cementerio de Santo Domingo cuenta con más de 105 hectáreas de conservación boscosa, humedales y ríos.

Dentro de los servicios funerarios que ofrecen se encuentra la asistencia y acompañamiento por parte de una asesora certificada de familia. Esta se encarga de acompañar al cliente y a sus familiares, con el fin de ayudarlos a manejar sus emociones y sentimientos, en su momento de duelo.

La funeraria, ubicada en la avenida Jacobo Majluta de Santo Domingo Norte, frente al Parque Mirador de esta misma ciudad, posee una arquitectura minimalista y está combinada con la belleza natural que le rodea, lo que hace del complejo un lugar cómodo y tranquilo.

En cada capilla velatoria de Memorial Servicios Exequiales, disponen de féretros de finos acabados, diseñados y elaborados con material de alta calidad. También cuentan con una carroza de lujo, que traslada los restos del fallecido.

Otro de los servicios exequiales que brindan es el de la cremación, que es una alternativa a la inhumación tradicional. Además cuentan con Jardines de Familia, el cual es un servicio exclusivo que se adapta a las necesidades particulares de un grupo familiar. Este complejo natural está diseñado para familias completas, ofreciéndole propiedades exclusivas.

Sus planes funerarios están dirigidos a personas de distintos estratos sociales y han protegido a más de 17,000 familias desde el año 2010. Memorial Servicios Exequiales cumplió 15 años de estar legítimamente instituida en el país. Fue favorecida con un contrato de autorización por el ayuntamiento de Santo Domingo Norte por un ciclo de 50 años, luego que en el 2003 el Poder Ejecutivo facultara, mediante decreto, la construcción de un parque jardín cementerio en ese municipio. (Listín Diario, 2017).

2.1.1 Características Generales Servicios Memoriales Dominicanos y Objetivos Estratégicos.

La empresa en sí está condensada en dos compañías, Servicios Memoriales Dominicanos (servicios funerarios y servicio de cremación) y Jardín Memorial (Jardines de familia, parcelas o propiedades y osarios).

En la actualidad, la empresa Servicios Memoriales Dominicanos está orientada a la captación de clientes nuevos y de que los clientes existentes continúen ampliando su previsión (productos requeridos según la cantidad de miembros del núcleo familiar del cliente) a través de los planes estratégicos de su departamento de mercadeo y la gerencia general encabezada por el señor Francisco Valencia.

De igual forma, dentro de sus objetivos estratégicos se encuentra el logro de los objetivos del departamento de cobros que varían mensualmente según la cartera de clientes asignados y por las ventas del mes anterior (clientes de primera cuota).

El plan estratégico actual de mercadeo está dirigido al seguimiento continuo al personal de ventas (gerente de división, gerentes de ventas y asesores de familias), creación de planes y combos de productos, adaptación de precios según el mercado actual y la temporada y un plan muy llamativo de incentivos para sus asesores de familias (vendedores).

Al igual que para el departamento de cobros (gerente, supervisores, ejecutivas y ejecutivos domiciliares), cada quince días se establecen un objetivo general y objetivos individuales que al lograrlos se les otorgan incentivos y pago de comisiones.

Cada cierto tiempo, según días feriados y/o conmemorativos, la empresa realiza eventos para sus clientes activos y para prospectos nuevos con la finalidad de que los activos amplíen su previsión y los nuevos conozcan de los productos y servicios que ofrecen. Algunas de las fechas que siempre son

tomadas en cuenta son: día de Los Reyes, día internacional de la Mujer, San Valentín, día de las madres y de los padres, entre otros. Cata de vinos, conciertos, actividades infantiles, entrega de certificados (títulos), son algunos de los eventos organizados por el departamento de mercadeo junto al departamento de ventas.

2.1.2 Misión, Visión y Valores

Misión

Ofrecer y prestar servicios funerarios, servicio de cremación y propiedades de Jardín Cementerio, con los más altos estándares de calidad y sentido humano, para facilitar el difícil momento que representa la muerte; brindando el lugar ideal para un homenaje de despedida memorable y garantizando el descanso eterno de su ser querido.

Visión

Consolidarnos a nivel nacional como el único complejo integral que ofrece, con un recurso humano calificado, hermosos espacios y elementos innovadores, diversos servicios funerarios ajustados a sus necesidades, servicio de cremación y propiedades de jardín cementerio, en un mismo lugar.

- Respeto: Tomamos en cuenta los derechos humanos de la persona fallecida, así como los de usted y sus familiares, teniendo en cuenta las diferencias y los valores de cada quien.

- Calidad: Ofrecemos diversidad de elementos exclusivos, con preciosos detalles de lujo, para disponerlos en las ceremonias de velación de nuestra funeraria de Santo Domingo y de sepultura en el jardín cementerio.

- Seguridad: Nuestras capillas velatorias integrales y jardines cuentan con la mayor seguridad, atesorando los más bellos recuerdos de su familiar o amigo fallecido.

Valores

- Compromiso: Nos comprometemos a efectuar el mejor trabajo para que, cuando pierda a alguien querido, no se preocupe por nada y pueda permanecer con los suyos.

- Responsabilidad: Realizamos puntualmente, y de la mejor manera, cada una de las gestiones y preparativos de nuestros servicios exequiales, para el último adiós de su ser amado.

- Ética: Actuamos de manera íntegra, siguiendo principios de alto valor humano.

2.2 Diagnóstico Situación Actual de la empresa

En la actualidad, a pesar de tener más de una década en la industria de servicios funerarios y cementerios, la empresa Servicios Memoriales Dominicanos no cuenta con un sistema de gestión de calidad y de procesos en los departamentos que trabajan directamente con y para el cliente, como lo es Ventas y Post Ventas (Servicio al Cliente y Cobros).

Al no contar con un sistema de calidad y de procesos diseñado, estructurado y comunicado, suceden errores graves que afectan la calidad, tales como informaciones incompletas e incorrectas suministradas a los clientes externos, duplicidad en los procesos, procesos sin identificar y esto como un todo, se traduce a la insatisfacción de los clientes, a la mala referencia de la empresa dada a sus amigos y familiares y por ende a la perdida de estos.

Los departamentos en cuestión no cuentan con una estructura coherente de procesos que represente sus funcionamientos, ni con una denominación de responsables de cada proceso, con los que se puedan monitorear y mejorar el logro de todos los objetivos de cada proceso determinado. Como no manejan un sistema de gestión de calidad y de procesos no poseen un sistema de indicadores que les permita medir la eficacia y eficiencia de cada proceso desde la posición de los clientes internos como externos, por lo que la satisfacción no es medible y el logro de los objetivos de los departamentos se ven afectados.

Las quejas de los clientes externos, de los clientes internos y las irregularidades en los procedimientos cotidianos por no contar con un sistema de gestión de calidad y procesos en estos departamentos claves de la empresa, de un modo u otro, conllevan pérdidas financieras, así como lo es la perdida y desistimiento de los clientes.

Para realizar una planeación estratégica adecuada y eficiente es necesario conocer lo que está sucediendo en la actualidad dentro y fuera de la empresa por lo que en la tabla no. 3 se plasma un análisis FODA de Servicios Memoriales Dominicanos para así establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que les compete.

Los departamentos en los que está basado esta propuesta son Pre ventas, con los departamentos de ventas, verificación y documentación y Post ventas, con cobros, documentación, auditoría y tesorería. En las figuras no. 6 y no. 7 se detallan los organigramas de la gerencia general y la gerencia administrativa donde se encuentran los departamentos a evaluar en este trabajo final.

Tabla No. 3:

Análisis FODA, Servicios Memoriales Dominicanos

Fortalezas:

- Instalaciones exclusivas con elementos innovadores y hermosos espacios.
- Único complejo integral.
- Recurso humano profesional y calificado.
- Amplia cartera de productos y servicios.
- Compromiso y seguridad.
- Flexibilidad para contratar los productos y servicios.

Oportunidades:

- Ofrecer un servicio de calidad en todas las áreas de la empresa para lograr prestigio profesional.
- Captación de clientes que desconocen la empresa y los productos y servicios que brindan.
- Promoción y publicidad para captación de clientes de clase alta y media alta.
- Capacitación continua a sus asesores de familias.

Debilidades:

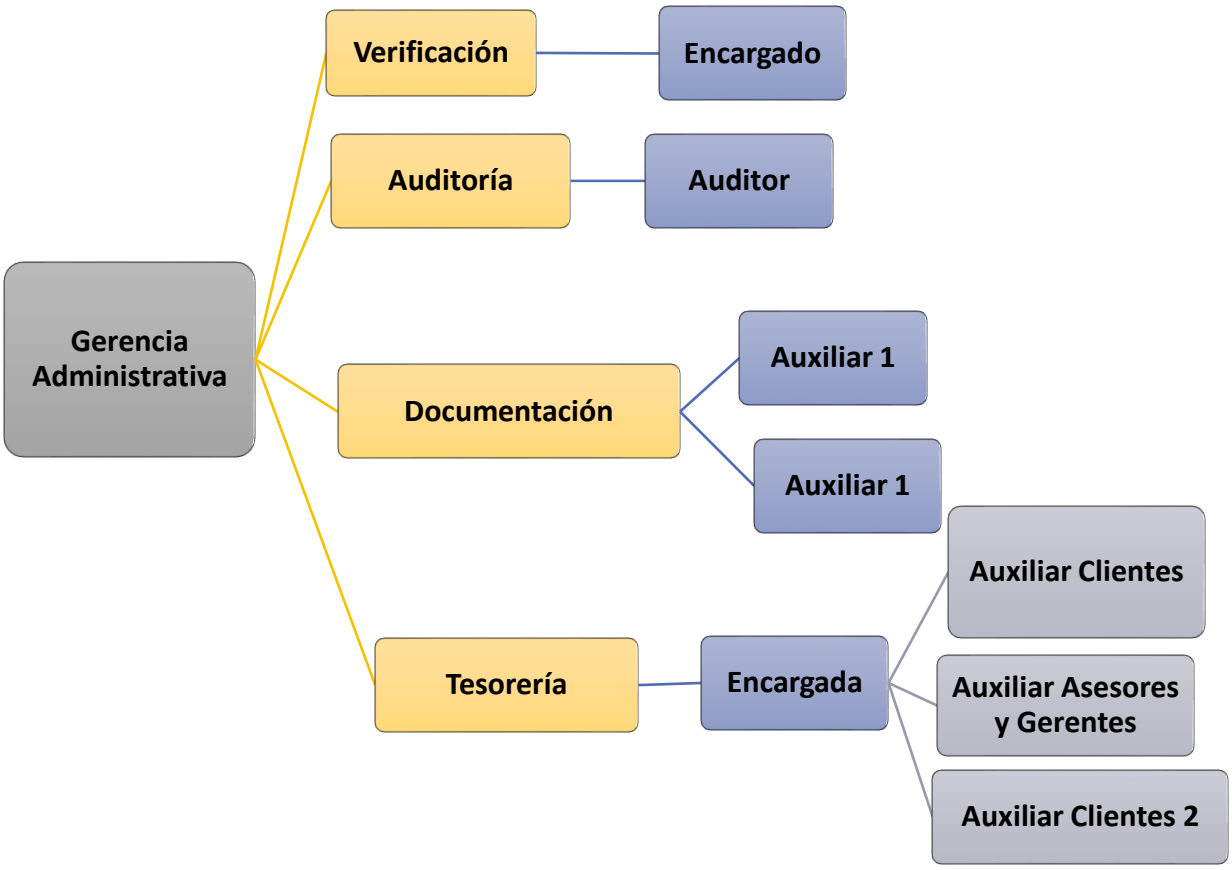
- Pocos años de experiencia en el mercado.
- Precios más altos del mercado.
- Orientación solo a clase alta y media alta de la ciudad.
- Pocos candidatos interesados a la venta de los productos y servicios que ofrece la empresa.

Amenazas:

- Temor al cambio por parte de los clientes.
- Cultura del país.
- Disminución de los precios de la competencia.
- Publicidad desleal de la competencia.

Figura No. 6

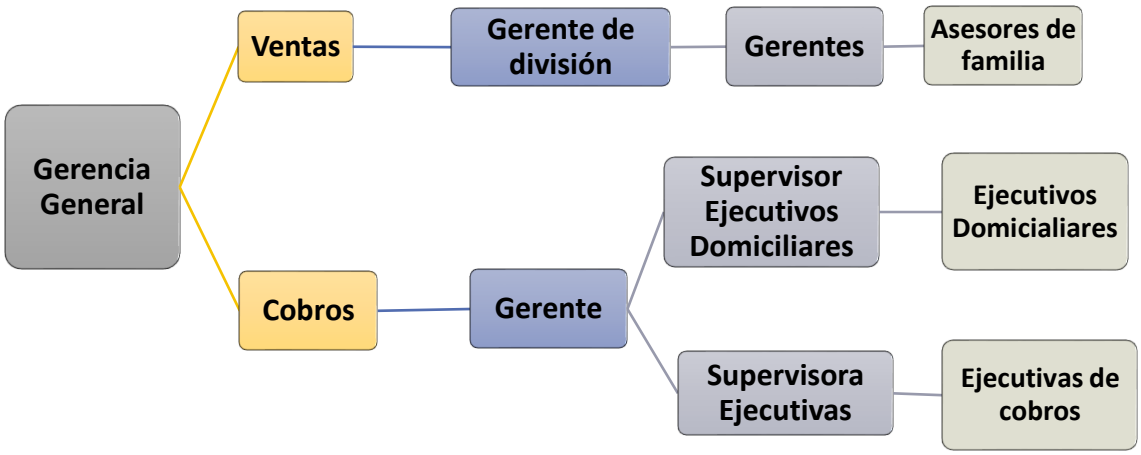
Organigrama Gerencia Administrativa



Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 7

Organigrama Gerencia General



Fuente: Elaboración propia.

2.2.1 Pre Ventas: Ventas, Verificación, Documentación

En el segmento de Pre Ventas se trabajaran y analizaran los departamentos de Ventas, Verificación y Documentación, ya que son tres áreas muy ligadas con el Servicio al cliente, desde el inicio de la negociación hasta su terminación. Al conocer estos departamentos más a fondo, estar al corriente y manejar cada uno de los procesos que realizan directamente con el cliente y con los gerentes y asesores de ventas, permitirán diseñar un manual de procedimientos que abarque cada uno de los procesos que estos realizan, los tiempos de compromisos requeridos para brindar un servicio con calidad, la no duplicidad

de procesos entre departamentos y tener a mano dichos procesos de una forma clara, concisa y precisa.

El departamento de Ventas es considerado uno de los “pulmones de la empresa” ya que a través de este se percibe el cincuenta por ciento de los ingresos mensuales tanto por las ventas de jardines, propiedades, osarios, servicios funerarios y de cremación, como también con las ventas de necesidad inmediata como son, servicios de inhumación, preparación especial de cuerpos, servicios adicionales, entre otros.

Esta área está compuesta por el gerente general, una gerente de división y un cuerpo de gerentes que a su vez tienen bajo su gestión un grupo de 12 asesores de familias (vendedores) o más previamente certificados en el negocio.

El método utilizado de ventas es el de abordar a posibles clientes en lugares claves como plazas comerciales, supermercados, clínicas, residenciales, entre otros. Luego de haber abordado al prospecto, les solicitan nombre, números de contacto y cédula en caso de ser necesario para después contactar al posible cliente y gestionar una cita para una presentación de los productos y servicios en un lugar más tranquilo y adecuado.

Actualmente el departamento de ventas cuenta con un programa de incentivos y comisiones muy llamativo, tanto así que según explica el gerente general, Francisco Valencia, es el mejor plan de incentivos que pueda existir en el mercado en estos momentos.

Además de vender, este departamento tiene la responsabilidad de mantenerse en contacto con sus clientes para darle continuo seguimiento y en ocasiones debe dar soporte con la gestión de cobros ya que si estos no realizan los pagos de lugar, la negociación puede darse como desistida.

Luego de cerrada la negociación, el asesor de ventas se dirige al departamento de Verificación para ingresar los documentos requeridos y el pago del inicial. Este departamento tiene la responsabilidad de validar los datos colocados en la

planilla de venta, ingresar los datos al sistema y validar vía telefónica con el cliente los datos anteriormente suministrados al asesor. Con esta última gestión de Verificación se procura identificar cualquier anomalía de la negociación y de que el cliente dé el visto bueno definitivo para cerrar el segundo paso de la venta. Este departamento está compuesto solo por un encargado.

El departamento de Documentación en lo adelante procede a colocar en expediente todos los documentos y facturas del nuevo cliente, como también documentar en el sistema cualquier información importante como es el porcentaje de descuento según el plan de financiamiento en caso de aplicar e informaciones u observaciones hechas por el cliente que deben ser conocidas por los demás departamentos que tendrán contacto con el cliente.

Luego de archivados estos documentos y de registrar estas informaciones, Documentación tiene como función elaborar los contratos y seguros según el producto o servicio elegido para posteriormente entregarle estos documentos al departamento de cobros en representación de la ejecutiva de Primera Cuota (cartera de clientes nuevos).

Este departamento está compuesto por dos auxiliares o encargadas de documentación.

2.2.2 Post Ventas: Cobros, Documentación, Auditoría y Tesorería

El término de post ventas surge a raíz de que son los departamentos que luego de realizarse la negociación o venta, tienen contacto con el cliente directa o indirectamente. Están incluidos en este trabajo ya que es imprescindible que cuenten con un manual de procedimientos, indicadores de desempeño, y en alguno de los casos, con un sistema de calidad para asegurar que el servicio brindado al cliente final sea eficiente y eficaz.

El departamento de Cobros viene ocupando la posición del otro “pulmón de la empresa” ya que el cincuenta por ciento o menos de los ingresos mensuales

provienen de la gestión que realizan. El objetivo promedio actual de recuperación es de aproximadamente treinta millones mensuales y siete mil contratos. De esos siete mil contratos, aproximadamente dos mil pertenecen ya a clientes activos lo que significa que tienen activos cinco mil clientes actualmente con un plan de financiamiento que va desde una cuota, seis cuotas (credicontado), doce cuotas, veinticuatro, treinta y seis y como máximo, cuarenta y ocho cuotas.

Cobros está conformado por una gerente, una supervisora de ejecutivas, un supervisor de ejecutivos domiciliares o motorizados, 6 ejecutivas de cobros de cartera regular, 1 ejecutiva de cobros de Primera Cuota (contratos nuevos), 1 ejecutiva rotativa, 6 ejecutivos domiciliares de cartera regular y 1 ejecutivo domiciliar de cartera de primera cuota.

Las carteras regulares cuentan con mil cien contratos promedio y la cartera de Primera Cuota promedia de ciento noventa a doscientos veinte contratos mensuales.

La gestión de cobros se realiza a través del sistema propio de la empresa, Testarossa, que cuenta con todos los datos del cliente, tales como, nombre completo, dirección, números telefónicos, monto de cuota, monto pagado a la fecha, monto pendiente, entre otros. Las vía de contacto utilizadas son telefónicas, correos, cartas, flotas, visitas al domicilio del cliente y whats app.

Al igual que el departamento de Ventas, el departamento de Cobros cuenta con un programa de incentivos y comisiones muy llamativo que se adapta a la temporada y los requerimientos de la empresa.

En post ventas el departamento de Documentación realiza varios procesos importantes. Algunas de las funciones más destacadas de esta área son la de colocar en expediente los documentos (contrato y seguros de vida y condonación de deuda) ya firmados por el titular junto con su cédula de identidad, otra de las funciones es archivar todas las facturas de los pagos realizados por el cliente en el departamento de tesorería; y luego de saldados

los contratos elaborar los certificados de Uso a Perpetuidad (jardines, propiedades y osarios) y certificados de Inversión (servicios funerarios y de cremación) que garantizan al cliente lo comprado.

Auditoría juega una función muy importante para el desenvolvimiento eficaz del departamento de cobros debido a las oportunidades que aun presenta el sistema in house de la empresa, Testarossa. También, el auditor trabaja muy de cerca con la gerencia administrativa y la general para auditar el acta de contratos anulados, desistidos, con mejoras y reactivados. Al igual que la pre acta generada a inicios de mes con los contratos en riesgo de desistimiento (3 cuotas pendientes).

La relación entre cobros y el auditor es que este último tiene la responsabilidad de corregir los errores que tienen los estados de cuenta a raíz del cambio del sistema realizado en el 2015 y/o algunos errores recientes. Algunos de los errores más comunes son: atrasos que no corresponden por un abono a capital realizado por el cliente, estados de cuenta que no asumen el interés pagado en el reglón del monto total pagado, monto de inicial no reflejado en el estado de cuenta, montos en créditos que no corresponden luego de aplicado un abono a capital, entre otros. En gran parte de los casos, el auditor se auxilia del departamento de verificación.

Tesorería es un departamento vital para la empresa por las diversas funciones que realizan, entre las más importantes, la gestión de las acciones relacionadas con las operaciones de flujos monetarios, la gestión de las cajas, el pago de comisiones e incentivos a asesores, gerentes, supervisores y ejecutivos de cobros, entre otros. En el departamento de ventas tienen la responsabilidad de ingresar los pagos del inicial de las negociaciones, los gastos por inhumación, preparación de cuerpos, entre otros.

El área de cobros trabaja directamente con este departamento para facturar los pagos realizados por los clientes ya sea por la vía del ejecutivo domiciliar, depósitos o transferencias, débito automático y por oficina (taquilla, cuando el cliente se dirige a la oficina a realizar el pago). Además facturan el pago de mantenimiento anual de los contratos de Jardín Memorial (parcelas, jardines y osarios).

Todos los departamentos previamente descritos deben mantenerse alineados a los procesos y a los objetivos de la empresa para que los mismos se logren con la mayor eficiencia requerida para así asegurar el buen servicio al cliente y su satisfacción y fidelidad.

2.3 Propuesta e Interpretación de los resultados de la investigación

Al diseñar un sistema de gestión de calidad y procesos en los departamentos de Pre-Post ventas de la empresa Servicios Memoriales Dominicanos se lograran cada uno de los objetivos de una manera más fácil y simple debido al seguimiento y monitoreo que se les prestará. Con esto, las ventas incrementarán y la cobrabilidad y retención de clientes serán más eficaces y eficientes.

Los indicadores que se establezcan en este sistema de gestión permitirán un seguimiento continuo a cada uno de los factores importantes de la empresa tales como, la inclusión de clientes nuevos, la cobrabilidad a tiempo de la cartera de clientes según su forma de financiamiento, la retención de clientes en atraso, el no desistimiento de contratos con situaciones puntuales y por consiguiente la satisfacción y tranquilidad de los clientes.

A su vez, no habrá duplicidad ni procesos a medias o incompletos. Existirán tiempos de compromisos, recursos responsables de realizar cada proceso, y una guía de cómo se hará cada proceso. La empresa se irá desarrollando de manera paulatina tanto internamente como fuera de esta (cómo la ven sus clientes).

Este sistema estratégico tiene tres componentes esenciales que son:

I. Diseño de un manual de procedimientos de los departamentos de pre-post ventas compuesto de varios factores, tales como: proceso, objetivo, responsable, alcance, requisitos documentarios, definiciones y fundamento. Ver tabla No. 4.
II. Elaboración de un sistema de indicadores de desempeño. En este módulo se diseñaran los indicadores de desempeño para asegurar el logro de los objetivos de cada departamento y por consiguiente de la institución. Ver tabla No. 5.
III. Diseño e implementación de un Sistema de Monitoreo de la Calidad del Servicio con la finalidad de asegurar el cumplimiento de las normas y prioridades de la empresa para la captura de clientes nuevos y la satisfacción de clientes existentes. Ver tabla No. 6.

Tabla No. 4

Componente I: Diseño Manual de Procedimientos Pre-Post Ventas

Diseño Manual de Procedimientos Pre-Post Ventas	Detalle	Objetivos
Modulo Seguimiento a Estadísticas (datos) de los Departamentos Pre-Post Ventas	Realizar una planilla para recopilar los resultados de todas las métricas e indicadores.	-Seguimiento continuo de los resultados obtenidos. -Establecer objetivos. -Realizar planes de acción en base a los resultados por periodos.
Módulo departamento de Ventas, Verificación y Cobros	Realizar un levantamiento de los procesos que realizan estos departamentos y documentarlos.	Documentar los procesos, definir los responsables y tiempos de compromisos
Módulo departamentos Documentación, Tesorería y Auditoría	Realizar un levantamiento de los procesos que realizan estos departamentos y documentarlos.	Documentar los procesos, definir los responsables y tiempos de compromisos
Módulo Organización de Cartera Ejecutivas de Cobros	Establecer metodologías eficientes y eficaces para organizar las carteras de clientes de las ejecutivas de cobros.	Las carteras de clientes estarán organizadas por métodos de pagos para un manejo efectivo de la gestión de cobros.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 5

Componente II: Elaboración de un Sistema de Indicadores de desempeño

Elaboración de un Sistema de Indicadores de desempeño	Detalle	Objetivo
Indicadores de desempeño departamento de Cobros	Diseñar indicadores de desempeño que garanticen el logro de los objetivos del departamento.	-El enfoque de los responsables para el logro de los objetivos de cada una de las métricas asignadas. -Seguimiento de los resultados de cada colaborador para su posterior retroalimentación.
Indicadores de desempeño departamento de Ventas	Diseñar indicadores de desempeño que garanticen el logro de los objetivos del departamento.	-El enfoque de los responsables para el logro de los objetivos de cada una de las métricas asignadas. -Seguimiento de los resultados de cada colaborador para su posterior retroalimentación.
Indicadores de desempeño departamento de Verificación y Documentación	Diseñar indicadores de desempeño que garanticen el logro de los objetivos del departamento.	-El enfoque de los colaboradores para el logro de los objetivos de cada una de las métricas asignadas. -Seguimiento de los resultados de cada colaborador para su posterior retroalimentación.
Módulo Incentivos y Comisiones en Cobros enfocado en Recuperación en Clientes	Diseño de incentivos y comisiones enfocados a recuperar el pago de la mensualidad del 96% o más de la cartera de clientes.	-Logro en recuperación en monto. -Tasa mínima de pérdida de clientes o clientes desistidos. -Tasa mínima de clientes con saldo pendiente de 31 a 60 días (2 cuotas vencidas).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 6

Componente II: Diseño e implementación de un Sistema de Monitoreo de la Calidad del Servicio

Diseño e implementación de un Sistema de Monitoreo de la Calidad del Servicio	Detalle	Objetivo
Elaboración de Formulario de Monitoreo departamento de Verificación	Elaborar un formulario de monitoreo de calidad del departamento.	-Asegurar el cumplimiento de las normas y prioridades de la empresa para la captura de clientes nuevos y la satisfacción de clientes existentes.
Elaboración de Formulario de Monitoreo departamento de Cobros	Elaborar un formulario de monitoreo de calidad del departamento.	-Asegurar el cumplimiento de las normas y prioridades de la empresa para la captura de clientes nuevos y la satisfacción de clientes existentes.
Sistema de Monitoreo	Diseñar un sistema de monitoreo que indique la cantidad de evaluaciones a realizar y las acciones a ejecutar según los resultados obtenidos.	-Asegurar la calidad en cada contacto con el cliente. -Determinar las acciones a ejecutar según los resultados obtenidos.
Elaboración y Definición Indicadores de Calidad	Elaborar indicadores de calidad por departamentos (objetivos de Monitoreo de calidad y encuestas de satisfacción)	-Interés de los colaboradores de brindar un servicio de calidad en cada contacto con los clientes. -Conocer los puntos de vistas, requerimientos y necesidades de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III.

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ESTRÁTEGICO DE CONTROL DE CALIDAD Y PROCESOS PRE-POST VENTAS DE LA EMPRESA SERVICIOS MEMORIALES DOMINICANOS (AÑO 2018).

En este último capítulo se presentará de manera escrita y detallada la implementación de la propuesta realizada en el capítulo anterior. Este sistema estratégico está diseñado en esta primera etapa en tres componentes esenciales para que los objetivos de la empresa, Servicios Memoriales Dominicanos, se logren con la mayor facilidad y eficiencia posible, con calidad y un servicio al cliente único e inigualable que la distinga de las demás empresas en este mercado tanto nacionalmente como en toda la región.

Este sistema estratégico, orientado en los departamentos de Pre-Post Ventas de la empresa está diseñado en tres renglones o componentes tales como el diseño de un manual de procedimientos de los departamentos de pre-post ventas, la elaboración de un sistema de indicadores de desempeño y el diseño e implementación de un Sistema de Monitoreo de la Calidad del Servicio.

En este trabajo final se puede visualizar la implementación directamente en el departamento de Cobros y en los demás departamentos según las funciones que realizan con esta área y todo su personal. Los departamentos donde fueron realizados estos levantamientos son: Cobros y Verificación (contacto directo con los clientes) y Auditoría, Tesorería y Documentación (poco o ningún contacto con los clientes).

En el caso del departamento de Ventas y de Verificación, este sistema estratégico orientado a la calidad y a los procesos se propondrá a la alta dirección para realizar un levantamiento más preciso de todas las funciones que realizan y para a su vez diseñar un sistema de indicadores de desempeño y un sistema de calidad debido a su contacto constante con clientes activos y nuevos clientes.

Inmediatamente se retroalimente y capacite a todo el personal involucrado en esta implementación, se ejecutará de manera permanente este sistema estratégico. La fecha estimada es el 1ro de mayo del presente año con la colaboración imprescindible y continua de la alta gerencia.

3.1 Diseño Manual de Procedimientos Pre-Post Ventas

Este segmento o componente del sistema estratégico está orientado a la creación de un manual de todos los procedimientos que realiza el departamento de Cobros y de las funciones que tienen los departamentos de Pre-Post Venta con esta área.

Este manual de procedimientos está compuesto de varios factores, tales como: proceso, objetivo, responsable, alcance, requisitos documentarios, definiciones y fundamento para que el mismo sea claro, preciso y conciso y que todos los colaboradores lo manejen a la perfección y reconozcan la importancia de contar con esta herramienta en su área de trabajo.

3.1.1 Módulo Seguimiento a Estadísticas (datos) de Cobros Memorial.

En los últimos meses el departamento de Cobros ha basado sus resultados en la cobrabilidad en monto y en contratos de las ejecutivas y ejecutivos domiciliares y en el resultado a mediados de cada mes del departamento y a cierre de mes. De igual manera, extraen al cierre de mes la cantidad de contratos por ejecutiva de cobros que no fueron recuperados en ese período.

Este módulo de seguimiento a estadísticas o más bien, de datos, del departamento de Cobros tiene la finalidad de que diariamente o paulatinamente, según la naturaleza de los datos que se puedan recabar, hacer un levantamiento de los resultados individuales y generales del área. Con estos datos recopilados el seguimiento al resultado diario y del mes se facilita pues con los mismos se tendrá más informaciones para determinar las acciones que garantizan el logro del objetivo y retroalimentar a los colaboradores sobre los resultados obtenidos en base a estos datos.

Además, a través de este módulo se podrá determinar si los objetivos previamente propuestos están acorde a la realidad del departamento y al objetivo general propuesto por la gerencia general. Se diseñó este módulo previo al manual de procedimientos para determinar la importancia que tiene cada información recopilada para los procesos realizados en el departamento y que serán compilados en un solo documento, el manual de procedimientos de Cobros 2018.

El formato a utilizar en primera instancia será el de varias pestañas en una planilla de Excel. Cada pestaña constará de una métrica que no se esté midiendo en la actualidad y de las que continuamente se actualizan. Cada métrica o dato a recopilar se realizará según su frecuencia y los días del mes. Además constará de una fórmula para determinar los promedios o las efectividades según la naturaleza de la métrica.

Cada equipo de colaboradores tendrá una planilla de estadísticas, una para las ejecutivas de cobros, gestionada por la supervisora de este equipo, y otra para los ejecutivos domiciliares, gestionada por el supervisor. Ver detalle de cada planilla en las tablas no. 7 y no. 8. con la información de nombre de métrica, descripción, datos, fórmula estadística a utilizar, resultados obtenidos y objetivos.

Tabla No. 7

Planilla Estadísticas Ejecutivas de Cobros

<table>
<tr><th>No.</th><th>Métrica</th><th>Descripción</th><th>Datos</th><th>Fórmula estadística</th><th>Resultados</th><th>Objetivos</th></tr>
<tr><td rowspan="3">1</td><td rowspan="3">Efectividad Cobrabilidad en Contratos y en Monto</td><td rowspan="3">Cada ejecutiva de cobros tiene una cartera asignada el día 1ro de cada mes. Está segmentada en cantidad de contratos y en monto.</td><td rowspan="2">Cartera del mes (en total de contratos y en monto total de la cartera)</td><td rowspan="2">Total de contratos cobrados / Total contratos de la cartera del mes</td><td>Efectividad en contratos</td><td>98%</td></tr>
<tr><td>Efectividad en Monto</td><td>100%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Total cobrado a la fecha desde el día primero del mes (contratos y en monto)</td><td rowspan="2">Total en Monto cobrado/ Monto total de la cartera</td><td>Contratos y Monto pendiente</td><td>n/a</td></tr>
<tr><td>Objetivo diario</td><td>n/a</td></tr>
<tr><td rowspan="4">2</td><td rowspan="4">Efectividad Requerimientos</td><td rowspan="4">Cada ejecutiva realiza la gestión presencial vía un ejecutivo domiciliar fijo por cartera (zona geográfica en Santo Domingo). La oficial genera requerimientos o recibos diarios para que el ejecutivo visite al cliente)</td><td>Total requerimientos generados por día</td><td>Suma total de todos los requerimientos</td><td>Total Requerimientos del mes</td><td>n/a</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Monto total de los requerimientos generados por día</td><td rowspan="2">Promedio diario en números de requerimientos</td><td rowspan="2">Promedio diario de requerimientos</td><td>25 Cartera regular</td></tr>
<tr><td>6 Primera Cuota</td></tr>
<tr><td>Promedio / Objetivo de requerimientos diarios</td><td>Efectividad Generación de Requerimientos</td><td>95%</td></tr>
</table>

"Continuación, tabla no.7"

No.	Métrica	Descripción	Datos	Fórmula estadística	Resultados	Objetivos
3	Promedio diario Contratos y Monto	Determinar el promedio diario en contratos y en monto por ejecutiva de cobros	Total contratos cobrados por día	Promedio de contratos cobrados a la fecha	Promedio de contratos cobrados a la fecha	47 contratos
				Promedio monto total cobrado a la fecha	Promedio monto total cobrado a la fecha	RD$165,000.00
			Monto total cobrado por día	Suma total de contratos cobrados	Suma total de contratos cobrados	n/a
				Suma monto total cobrado	Suma monto total cobrado	n/a
4	Efectividad Llamadas realizadas	Determinar la efectividad de llamadas realizadas	Total de llamadas realizadas por día	Suma total llamadas realizadas a la fecha	Total llamadas a la fecha	n/a
				Promedio diario de llamadas	Promedio diario de llamadas	135 cartera regular / 100 cartera primera cuota
				Promedio diario de llamadas / Objetivo diario	Efectividad en Llamadas	95%
5	Efectividad de Reagenda diaria	Determinar si la ejecutiva está trabajando su cartera según la reagenda diaria de clientes según fecha de pago, promesa de cliente o resultado de gestión anterior	Cantidad de contratos reagendados por día a primera hora	Total contratos reagendados - Total contratos pendientes	Total contratos trabajados	n/a
			Contratos pendientes de trabajar al final de la jornada	Total contratos trabajados / Total contratos reagendados	Efectividad de Reagenda diaria	95%
6	Atrasos en Cartera	Segmentar las carteras por días de vencimiento de las cuotas. Identificar el atraso de los contratos por cartera	Total de contratos y Monto de 0 a 30 días, 31 a 60 días, 61 a 90 días, 91 a 120 días y más de 120 días	Total contratos y monto en cartera	Total contratos y monto en cartera	n/a
				Tota contratos y monto por días de vencimiento	Tota contratos y monto por días de vencimiento	n/a

“Continuación, tabla no.7”

No.	Métrica	Descripción	Datos	Fórmula estadística	Resultados	Objetivos
7	Método de pago por Cartera	Identificar el promedio por método de pago de cada cartera de clientes. Motorizado, Taquilla u Oficina, Débito Automático o Transferencia bancaria	Total de contratos por Método de pago	Total de contratos por cada método de pago / Total de contratos en Cartera	Promedio de contratos asignados por Método de Pago	Aumentar el porcentaje por Motorizado
8	Pendientes de pago mes anterior	Dar seguimiento a los contratos que no recibieron pagos el mes anterior para evitar el añejamiento de la cartera	Reporte de clientes que no realizaron pagos el mes anterior	Búsqueda de clientes que no pagaron el mes anterior en el reporte de clientes pendientes de pagos del mes en curso	Contratos pendientes de pago del mes anterior y continúan sin recuperarse en el mes en curso	Menos de 3 contratos al cierre del mes en curso
			Contratos pendientes de pagos del mes en curso			
9	Saldos Contratos	Identificar el promedio por tipo de saldo de todos los contratos saldados en el mes (saldos anticipados o por término de financiamiento)	Contratos saldados y tipo de saldo	Diferentes tipos de saldos / total contratos saldados	Promedio de saldos según su tipo	25% Anticipado
			Monto del último pago	Monto total en saldos	Monto total en saldos	75% Ultima cuota

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 8

Planilla Estadísticas Ejecutivos Domiciliares

No.	Métrica	Descripción	Datos	Fórmula estadística	Resultados	Objetivos
1	Efectividad Cobrabilidad en Contratos y en Monto	Cada ejecutivo domiciliar de cobros tiene una cartera asignada el día 1ro de cada mes. Está segmentada en cantidad de contratos y en monto.	Cartera del mes (en total de contratos y en monto total de la cartera)	Total de contratos cobrados / Total contratos de la cartera del mes	Efectividad en contratos	100%
					Efectividad en Monto	100%
			Total cobrado a la fecha desde el día primero del mes (contratos y en monto)	Total en Monto cobrado/ Monto total de la cartera	Contratos y Monto pendiente	n/a
					Objetivo diario	n/a
2	Efectividad Requerimientos	Cada ejecutivo domiciliar realiza la gestión presencial según su zona geográfica en Santo Domingo. La oficial genera requerimientos o recibos diarios y adicional el ejecutivo realiza recibos manuales gestionados ese mismo día	Total requerimientos generados por día	Suma total de requerimientos y suma total de manuales	Total Requerimientos del mes	n/a
			Total requerimientos manuales	Promedio diario en números de requerimientos	Promedio diario de requerimientos	32 Cartera regular
						5 Primera Cuota
				Promedio / Objetivo de requerimientos diarios	Efectividad Requerimientos cobrados	95%
3	Promedio diario Contratos y Monto	Determinar el promedio diario en contratos y en monto por ejecutivo	Total contratos cobrados por día	Promedio de contratos cobrados a la fecha	Promedio de contratos cobrados a la fecha	25 contratos
				Promedio monto total cobrado a la fecha	Promedio monto total cobrado a la fecha	RD$55,000.00
			Monto total cobrado por día	Suma total de contratos cobrados	Suma total de contratos cobrados	n/a
				Suma monto total cobrado	Suma monto total cobrado	n/a

“Continuación, tabla no.8”

No.	Métrica	Descripción	Datos	Fórmula estadística	Resultados	Objetivos
4	Pendientes de pago mes anterior	Dar seguimiento a los contratos que no recibieron pagos el mes anterior para evitar el añejamiento de la cartera	Reporte de clientes que no realizaron pagos el mes anterior	Búsqueda de clientes que no pagaron el mes anterior en el reporte de clientes pendientes de pagos del mes en curso	Contratos pendientes de pago del mes anterior y continúan sin recuperarse en el mes en curso	Menos de 3 contratos al cierre del mes en curso
			Contratos pendientes de pagos del mes en curso			
5	Requerimientos No cobrados	Resumen requerimientos no cobrados en cantidad y la razón	Total requerimientos no cobrados por día	Promedio de contratos no cobrados	Promedio de contratos no cobrados	3 contratos
			Razones de no cobros	Análisis de razones de cobros no realizados		
6	Check List	Enlistar herramientas propias de la función de ejecutivo domiciliar para auditar esporádicamente si cuentan con las mismas	Herramientas: bulto, talonario, grapadora, lapicero, vouchers, rollo papel, calculadora, hoja de guía, cartera, flota, carnet, gorra, pantalón, chaleco, camisa y zapatos	Colocar SI cuando cuente con la herramienta y NO cuando no la lleva con el	Seguimiento continuo para que el proceso se ejecute sin percances	0 Herramientas en NO
7	Entrega cartas Aviso desistimiento	Dar seguimiento a la entrega de cartas a clientes en estatus de Por desistir	Total de cartas entregadas por ejecutivos	Total de cartas entregadas por ejecutivos	Total de cartas entregadas	0 Cartas pendientes de entregar
			Total de cartas pendientes de entregar	Total de cartas pendientes de entregar		
8	Entrega cartas Confirmación desistimiento	Dar seguimiento a la entrega de cartas a clientes desistidos el mes anterior	Total de cartas entregadas por ejecutivos	Total de cartas entregadas por ejecutivos	Total de cartas entregadas	0 Cartas pendientes de entregar
			Total de cartas pendientes de entregar	Total de cartas pendientes de entregar		

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Módulo departamento de Cobros (Ventas y Verificación).

Este módulo contiene el manual de procedimientos del departamento de Cobros y las funciones que realiza a la par con los departamentos que tienen contacto directo con los clientes internos tales como ventas y verificación.

Este manual de procedimientos incluye su identificación con datos como el logotipo de la empresa, nombre de la empresa, departamento de la unidad a la que corresponde, lugar y fecha de creación, las unidades responsables de su elaboración y aprobación y clave de la forma (primero se colocan las siglas de la empresa, luego las de la unidad administrativa donde se utilizará el manual y por último, el número de la forma o manual).

Está conformada por capítulos. Cada capítulo lleva el nombre de una de las posiciones que conforman el departamento de cobros en la actualidad. Ver tabla no. 9.

Tabla No. 9

Identificación Manual de Procedimientos Cobros

Servicios Memoriales Dominicanos	
Manual de Procedimientos Departamento de Cobros	
Lugar: Santo Domingo Norte Fecha elaboración: Enero - Marzo 2018	
Elaborado por Supervisión de Cobros - Autorizado por Gerencia de Cobros y Gerencia General	
SMDCM-01	
Capítulos:	**I: Gerencia de Cobros**
	II: Supervisión Ejecutivas de Cobros
	III: Supervisión Ejecutivos Domiciliares
	IV: Ejecutivas de Cobros
	V: Ejecutivos Domiciliares

Fuente: Elaboración propia.

El primer capítulo está orientado a los procesos que realiza la Gerencia de Cobros tanto administrativos como operacionales mensualmente. Ver tabla no.10.

Tabla No. 10
Capítulo I. Gerencia de Cobros

Capítulo	I: Gerencia de Cobros

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
1	Asignación de Cartera a ejecutivas de cobros y ejecutivos domiciliares	Tener el primer día laboral las carteras asignadas y la meta establecida en monto y contratos	Primer día laborable de cada mes	Gerencia de Cobros, Encargado de Informática	Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros, Ejecutivas y Ejecutivos de Cobros	Información extraída del sistema Testarossa, Reporte con Meta al cierre de mes y meta al precierre por ejecutivas y ejecutivos de cobros.	Cartera: Contratos asignados en un mes. Conformados por cantidad de contratos y monto. Testarossa: Sistema utilizado en la empresa. Cierre de mes: Último día laborable para logro de objetivos establecidos. Pre cierre: Mediados del mes. Regularmente es colocado para los días 15.

“Continuación, tabla no.10”

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
2	Lanzamiento de Incentivos al Pre cierre y cierre del mes	Realizar lanzamiento de incentivos a inicios del mes para el pre cierre y a mediados para el cierre. Conocimiento de metodología para lograr ganarse los incentivos establecidos	Primer día o segundo día laborable de cada mes	Gerencia de Cobros, Mercadeo	Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros, Ejecutivas y Ejecutivos de Cobros	Autorización de Gerencia General, presentación gráfica de Incentivos.	Incentivos: Varían cada 15 días según la temporada en el que se encuentre.
3	Retroalimentación One to One Ejecutivos y Ejecutivas de Cobros del resultado del mes anterior	Retroalimentar a los colaboradores según los resultados del mes anterior y realizar plan de acción para el logro de los objetivos del siguiente período	Primera semana del mes	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivas y Ejecutivos de Cobros	Planilla de Estadísticas Mes anterior	One to One:Reunión entre encargado de departamento y Colaborador. Planilla de Estadísticas: Planilla en excel con resultados obtenidos de las métricas a medir según posición.
4	Reuniones diarias con Ejecutivas y ejecutivos	Informar los resultados a la fecha. Establecer planes de acción. Retroalimentación de procesos e informaciones nuevas.	Diariamente	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivas y Ejecutivos de Cobros	Resultados al día, Clínicas	Clínicas: Entrenamientos de procesos nuevos y refrescar procesos ya existentes
5	Seguimiento a estadísticas	Asegurar que los supervisores estén dando seguimiento a las estadísticas (resultados) de sus equipos.	Cada tres días	Gerencia de Cobros	Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Planilla de Estadísticas Mes actual	Estadísticas: resultados diarios por métricas de cada equipo.

“Continuación, tabla no.10”

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
6	Reuniones con supervisores	Realizar reuniones con supervisores semanales o cada dos semanas para establecer planes de acción y dar seguimiento a los resultados de los colaboradores.	Semanal o quincenal	Gerencia de Cobros	Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Planilla de Estadísticas Mes actual	Planilla de Estadísticas Mes actual: Planilla con resultados de las distintas métricas de los colaboradores.
7	Enviar Pre acta a Gerentes de Ventas	Mantener informados a los gerentes de ventas de los contratos que se encuentran en estatus de por anular y por desistir a la fecha para su seguimiento y soporte de la gestión de cobros para evitar desactivación.	Cada tres días	Gerencia de Cobros	Gerentes de Ventas, Asesores de ventas y Gerencia General	Pre acta del mes (Reporte primera cuota y reporte de Por desistir)	Pre acta: Reporte con listado de contratos en estatus de por anular y por desistir. Incluye el nombre del gerente y del asesor. Por anular: Contratos de primera cuota que no han realizado pago dentro de su fecha límite.
8	Enviar Acta del mes	Envío de acta definitiva del cierre del mes anterior con los contratos anulados, desistidos, reactivados y con mejoras de producto para retroalimentación de los gerentes impactados.	2do o 3er día laborable	Gerencia de Cobros	Gerentes de Ventas, Asesores de ventas, Gerencia General, Gerencia Administrativa, Contabilidad y Recursos Humanos.	Acta del mes	Acta de mes: es auditada por el encargado de auditoría. Luego de realizar las correcciones necesarias, envía a la gerencia de cobros.

“Continuación, tabla no.10”

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
9	Envío información y/o autorización de Reactivación con precio nuevo	Gerencia de ventas solicita monto a reconocer para reactivación con precio nuevo luego de transcurridos 12 meses del desistimiento o anulación de un contrato. Monto a reconocer corresponde al 70% del capital pagado por el cliente. En caso de realizar reactivación, gerencia debe imprimir un estado de cuenta, colocar el monto a reconocer, firmar y colocar fecha de autorización. Luego debe enviar un correo a Verificación, Auditoría y a Tesorería para que proceda con la nota de crédito en el contrato nuevo, la nota de débito en el contrato desistido o anulado y colocarle el estatus de devolución a este último.	Al solicitarlo por Ventas	Gerencia de Cobros, Tesorería, Verificación y Auditoría	Gerente de Ventas	Estado de cuenta firmado por Gerencia de Cobros y correo enviado a Verificación, Auditoría y Tesorería	Estado de cuenta: Documento donde detalla el monto de la venta (capital e interés), monto pagado (capital e interés) y monto total pendiente (capital e interés).

“Continuación, tabla no.10”

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
10	Envío información y/o autorización de Mejora de Producto	Gerencia de ventas solicita monto a reconocer para mejora de producto de un contrato. Monto a reconocer corresponde al 100% del capital pagado por el cliente. En caso de realizar Mejora, gerencia debe imprimir un estado de cuenta, colocar el monto a reconocer, firmar y colocar fecha de autorización. Luego debe enviar un correo a Verificación, Auditoría y a Tesorería para que proceda con la nota de crédito en el contrato nuevo, la nota de débito en el contrato a mejorar y colocarle el estatus de Mejora de producto a este último. Solicita a la supervisora de cobros incluir en el acta del mes.	Al solicitarlo por Ventas	Gerencia de Cobros, Tesorería, Verificación y Auditoría, Supervisión Ejecutivas de cobros.	Gerente de Ventas	Estado de cuenta firmado por Gerencia de Cobros y correo enviado a Verificación, Auditoría y Tesorería.	Estado de cuenta: Documento donde detalla el monto de la venta (capital e interés), monto pagado (capital e interés) y monto total pendiente (capital e interés). Mejora de Producto: Aumento de plan elegido por el cliente.

“Continuación, tabla no.10”

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
11	Envío Dato Económico	Al presentarse un servicio de inhumación, funerario o de uso de osarios, las asesoras certificadas solicitan la información económica del cliente que incluyen el número de contrato, ubicación o tipo de plan, pago pendiente para saldo o si está saldado, pago de mantenimientos pendientes y nombre de los representantes. Información es enviada por correo con copia al departamento de Cobros, al Parque, tesorería y al ACF que solicitó la información.	Al solicitarlo por la ACF	Gerencia de Cobros o Supervisora de Cobras	Asesora certificada de familias, Cobros, Tesorería y Parque.	Correo con información económica	ACF: Asesora certificada de familia. Mantenimiento; pago de mantenimiento anual de contratos de parcelas, osarios y jardines de familia.
12	Gestionar casos de Gerencia General	Dar seguimiento hasta su solución de los casos de clientes especiales enviados por la gerencia general.	Al enviarlos por el Gerente General	Gerencia de Cobros	Gerente General	Correos con información de caso.	n/a
13	Solicitud de autorizaciones a Gerencia General	Autorización de transferencias de montos pagados a otro contrato. Exoneración de penalidades, descuentos para saldo. Todos estos casos deben revisar y autorizarse por la gerencia general. Gerencia de cobros los presenta para ser aprobados o rechazados.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros	Gerente General	Estados de cuenta, correos, cartas de solicitudes de clientes.	Penalidades: si cliente incumple pagos y contrato es desistido o anulado se le retiene un 30% del capital pagado para la nota de crédito.

"Continuación, tabla no.10"

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
14	Presentar resultados a Gerencia General	Presentar los resultados generales y por equipos para establecer planes de acción.	Semanal	Gerencia de Cobros	Gerente General	Planillas de estadísticas	n/a
15	Preparación resultados para fines de pago de comisión	Al pre cierre y al cierre hay que preparar un archivo con los resultados por ejecutivas, ejecutivos, supervisores y general para el pago de comisiones. Se colocan notas importantes como cuando un empleado estuvo de vacaciones y quien lo cubrió, días trabajados, entre otros.	Quincenal	Gerencia de Cobros	Recursos Humanos	Planillas de estadísticas	n/a
16	Autorización de descuentos en saldos de contratos	Solo la gerencia de cobros tiene potestad para autorizar descuentos en saldos de contratos (que generen intereses y sin descuentos previos). Porcentaje máximo de descuento es de un 2%.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros	Supervisora de Cobros, Ejecutivas de cobros	Estados de cuenta con nota de descuento y firma.	Estado de cuenta: Documento donde detalla el monto de la venta (capital e interés), monto pagado (capital e interés) y monto total pendiente (capital e interés).
17	Atención a clientes que visitan la oficina	Atender a clientes que visitan la oficina y solicitan ser atendidos por gerencia o solicitan anulación y desistimiento de contratos.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros	Ejecutivas de cobros	Estados de cuenta de contratos a revisar	Estado de cuenta: Documento donde detalla el monto de la venta (capital e interés), monto pagado (capital e interés) y monto total pendiente (capital e interés).

“Continuación, tabla no.10”

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
18	Visitar a clientes en sus domicilios	Visitar a clientes en sus domicilios cuando tienen casos especiales tales como: solicitud de anulación, en riesgo de desistimiento o anulación, insatisfacción, etc	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros	Clientes	Estados de cuenta de contratos a revisar, copia de contratos, contratos originales, copia de planillas, etc	Planillas: Formulario completado con datos de cliente y firmado por este para iniciar la venta. Estado de cuenta: Documento donde detalla el monto de la venta (capital e interés), monto pagado (capital e interés) y monto total pendiente (capital e interés).
19	Inducción a Ejecutivos y Ejecutivas de nuevo ingreso	Realizar inducción a empleados de nuevo ingreso con informaciones importantes, procesos a realizar, explicación de contratos y seguros, objetivos establecidos, tipo de gestión de cobros realizada, pasos para la gestión de cobros, etc.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivas de cobros, ejecutivos de cobros	Contratos, Check list de herramientas, manual de procedimientos, seguros, formulario de monitoreos	Seguros: de condonación de deudas y de vida, son documentos adicionales al contrato en caso de este aplicar a estos seguros, Check list de herramientas: detalle de las herramientas que debe tener un ejecutivo de cobros para realizar gestión. Formularios de monitoreo: formulario con procesos a tomar en cuenta en la gestión de cobros.
20	Aplicación de amonestaciones	Aplicar amonestaciones a empleado cuando realizan una falta grave. Retroalimentar la acción y comprometerlo a no realizarlo nuevamente.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivas de cobros, ejecutivos de cobros	Formulario de amonestación	n/a

"Continuación, tabla no.10"

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
21	Envío de correos a Ventas informando situación de clientes en riesgo de anularse o desistirse	Ventas debe estar enterada de los casos especiales de clientes que soliciten anulación o desistimiento o estén en riesgo de estarlo.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros,	Gerencia de Ventas, Ejecutivas de cobros	Correo con información	n/a
22	Seguimiento a realización y entrega de cartas de desistimiento	Dar seguimiento a entrega de cartas de confirmación de desistimiento y aviso de desistimiento con oficiales y ejecutivos domiciliares a través de reporte enviados por las ejecutivas de cobros para garantizar la entrega de este documento antes del 15 de cada mes.	Cada tres días. Fecha máxima de entrega de cartas: día 5, confirmación de desistimiento y día 15, aviso de desistimiento	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivas de cobros, ejecutivos de cobros	Reporte de seguimiento entregas de cartas	Confirmación de desistimiento: Carta que informa al cliente el desistimiento de su contrato. Aviso de desistimiento: Carta que avisa que el contrato está en riesgo de desistirse por falta de pago.
23	Firma de cartas de Confirmación de desistimiento	Oficiales realizan carta de confirmación de desistimiento el 1er día laborable y debe ser firmada por la gerente.	1er día laborable	Gerencia de Cobros	Ejecutivas de cobros	Carta confirmación de desistimiento	Confirmación de desistimiento: Carta que informa al cliente el desistimiento de su contrato.
24	Suministrar estatus pago de mantenimiento	Informar a clientes o personal de ventas que solicitan estatus de pago de mantenimiento el monto pendiente. Contratos adquiridos antes de enero del 2014 tienen dos años de gracia, si es de antes de julio del 2013 el mantenimiento es de RD$800.00, a partir de julio del 2013 el mantenimiento es de US$30.00 para parcelas, US$20.00 para osarios de pared, US$15.00 para osarios soterrados y US$200.00 para jardines de familia. Montos de mantenimiento es por propiedad no por contratos.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros	Clientes, Gerente de ventas y asesores de ventas,	Verificar fecha de venta y tipo de propiedad.	Mantenimiento; pago de mantenimiento anual de contratos de parcelas, osarios y jardines de familia.

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
25	Envío información de contratos Reactivación (menos 12 meses de desistido o anulado)	Suministrar información de reactivación que incluye la penalidad del 30% de capital pagado distribuido entre la cantidad de cuotas pendientes. Se informa la nueva cuota por la cantidad de cuotas vencidas. Cliente debe pasar por oficina para firmar planilla de reactivación, realizar pago y elegir nueva ubicación.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros	Clientes, Gerente de ventas y asesores de ventas,	Verificar fecha de desistimiento y monto de penalidad. Formulario de reactivación.	Penalidad de desistido para reactivar: 30% del capital pagado distribuido entre las cuotas pendientes para saldo. Cuotas vencidas: cantidad de cuotas pendientes de pagar a la fecha.
26	Cancelaciones Totales	Generar cancelación total en el sistema, se coloca monto pendiente en sistema y los descuentos según apliquen. 10% por pronto pago y 5% por credicontado. Descuento debe estar en planilla de venta y documentado en el sistema. Firmar estado de cuenta, colocar monto a pagar final y fecha de saldo.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros, Tesorería	Estado de cuenta	Pronto pago: Pago de saldo antes de los 30 días de la venta. Credi contado: Contrato adquirido a seis meses sin intereses.
27	Abono a capital	Generar abono a capital colocando monto de abono, especificando si continuará con cuotas pendientes o si se va a disminuir o aumentar las cuotas pendientes. Imprimir estado de cuenta y firmar planilla de abono lanzada por el sistema.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros, Tesorería	Estado de cuenta, planilla de abono a capital	Planilla abono a capital: documento que indica el monto abonado, monto pendiente, monto saldado a la fecha, monto de cuota y tiempo pendiente. Cliente debe firmarlo.
28	Reactivación Contratos	Realizar reactivación de contratos en el sistema con la opción de penalidad o sin penalidad según aplique. Completar planilla de reactivación, con monto de venta, monto de intereses, monto inicial pagado, monto nueva cuota y monto para reactivación.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros, Tesorería	Estado de cuenta, planilla de reactivación	Planilla de reactivación: incluye los datos del contrato a reactivar, debe estar firmado por cliente y encargada de cobros.

Fuente: Elaboración Propia.

El segundo capítulo está compuesto de los procesos que realiza la Supervisión de Ejecutivas de Cobros tanto administrativos como operacionales mensualmente. Ver tabla no.11.

Tabla No. 11
Capítulo II. Supervisión Ejecutivas de Cobros

Capítulo	II: Supervisión Ejecutivas de Cobros

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
1	Lanzamiento de Incentivos al Pre cierre y cierre del mes	Realizar lanzamiento de incentivos a inicios del mes para el pre cierre y a mediados para el cierre. Conocimiento de metodología para lograr ganarse los incentivos establecidos	Primer día o segundo día laborable de cada mes	Gerencia de Cobros, Mercadeo	Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros, Ejecutivas y Ejecutivos de Cobros	Autorización de Gerencia General, presentación gráfica de Incentivos.	Incentivos: Varían cada 15 días según la temporada en el que se encuentre.
2	Retroalimentación One to One Ejecutivos y Ejecutivas de Cobros del resultado del mes anterior	Retroalimentar a los colaboradores según los resultados del mes anterior y realizar plan de acción para el logro de los objetivos del siguiente período	Primera semana del mes	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivas y Ejecutivos de Cobros	Planilla de Estadísticas Mes anterior	One to One: Reunión entre encargado de departamento y Colaborador. Planilla de Estadísticas: Planilla en excel con resultados obtenidos de las métricas a medir según posición.
3	Reuniones diarias con Ejecutivas	Informar los resultados a la fecha. Establecer planes de acción. Retroalimentación de procesos e informaciones nuevas.	Diariamente	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivas de Cobros	Resultados al día, Clínicas	Clínicas: Entrenamientos de procesos nuevos y refrescar procesos ya existentes

“Continuación, tabla no.11”

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
4	Completar Planilla de Estadísticas	Dar seguimiento a las estadísticas (resultados) y levantar los en la planilla de estadísticas	Diariamente	Supervisora de Cobros	Gerencia de Cobros, Ejecutivas de Cobros	Planilla de Estadísticas Mes actual	Estadísticas: resultados diarios por métricas de cada equipo.
5	Enviar Pre acta de Por desistir	Enviar a gerente de cobros los contratos que se encuentran en estatus de por desistir a la fecha para su seguimiento y soporte de la gestión de cobros para evitar desactivación.	Cada tres días	Supervisora de Cobros	Gerencia de Cobros, Ejecutivas de Cobros	Pre acta del mes: (Reporte de Por desistir) con resumen de gestión de cobros y monto neto no cobrado de cada contrato.	Pre acta: Reporte con listado de contratos en estatus de por anular y por desistir. Incluye el nombre del gerente y del asesor. Por anular: Contratos de primera cuota que no han realizado pago dentro de su fecha límite.
6	Envío información de contratos Reactivación (menos 12 meses de desistido o anulado)	Suministrar información de reactivación que incluye la penalidad del 30% de capital pagado distribuido entre la cantidad de cuotas pendientes. Se informa la nueva cuota por la cantidad de cuotas vencidas. Cliente debe pasar por oficina para firmar planilla de reactivación, realizar pago y elegir nueva ubicación.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros	Clientes, Gerente de ventas y asesores de ventas,	Verificar fecha de desistimiento y monto de penalidad. Formulario de reactivación.	Penalidad de desistido para reactivar: 30% del capital pagado distribuido entre las cuotas pendientes para saldo. Cuotas vencidas: cantidad de cuotas pendientes de pagar a la fecha.

“Continuación, tabla no.11”

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
7	Envío Dato Económico	Al presentarse un servicio de inhumación, funerario o de uso de osarios, las asesoras certificadas solicitan la información económica del cliente que incluyen el número de contrato, ubicación o tipo de plan, pago pendiente para saldo o si está saldado, pago de mantenimientos pendientes y nombre de los representantes. Información es enviada por correo con copia al departamento de Cobros, al Parque, tesorería y al ACF que solicitó la información.	Al solicitarlo por la ACF	Gerencia de Cobros o Supervisora de Cobras	Asesora certificada de familias, Cobros, Tesorería y Parque.	Correo con información económica	ACF: Asesora certificada de familia. Mantenimiento; pago de mantenimiento anual de contratos de parcelas, osarios y jardines de familia.
8	Presentar resultados a Gerencia General	Presentar los resultados generales y por equipos para establecer planes de acción.	Quincenal	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Gerente General	Planillas de estadísticas	n/a
9	Atención a clientes que visitan la oficina	Atender a clientes que visitan la oficina y solicitan ser atendidos por supervisión o solicitan anulación y desistimiento de contratos.	Cuando apliquen	Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros	Estados de cuenta de contratos a revisar	Estado de cuenta: Documento donde detalla el monto de la venta (capital e interés), monto pagado (capital e interés) y monto total pendiente (capital e interés).

“Continuación, tabla no.11”

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
10	Inducción a Ejecutivas de nuevo ingreso	Realizar inducción a empleados de nuevo ingreso con informaciones importantes, procesos a realizar, explicación de contratos y seguros, objetivos establecidos, tipo de gestión de cobros realizada, pasos para la gestión de cobros, etc.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivas de cobros, ejecutivos de cobros	Contratos, Check list de herramientas, manual de procedimientos, seguros, formulario de monitoreos	Seguros: de condonación de deudas y de vida, son documentos adicionales al contrato en caso de este aplicar a estos seguros, Check list de herramientas: detalle de las herramientas que debe tener un ejecutivo de cobros para realizar gestión. Formularios de monitoreo: formulario con procesos a tomar en cuenta en la gestión de cobros.
11	Aplicación de amonestaciones	Aplicar amonestaciones a empleado cuando realizan una falta grave. Retroalimentar la acción y comprometerlo a no realizarlo nuevamente.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivas de cobros, ejecutivos de cobros	Formulario de amonestación	n/a
12	Envío de correos a Ventas informando situación de clientes en riesgo de anularse o desistirse	Ventas debe estar enterada de los casos especiales de clientes que soliciten anulación o desistimiento o estén en riesgo de estarlo.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros,	Gerencia de Ventas, Ejecutivas de cobros	Correo con información	n/a

“Continuación, tabla no.11”

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
13	Seguimiento a realización y entrega de cartas de desistimiento	Dar seguimiento a entrega de cartas de confirmación de desistimiento y aviso de desistimiento con oficiales y ejecutivos domiciliares a través de reporte enviados por las ejecutivas de cobros para garantizar la entrega de este documento antes del 15 de cada mes.	Cada tres días. Fecha máxima de entrega de cartas: día 5, confirmación de desistimiento y día 15, aviso de desistimiento	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivas de cobros, ejecutivos de cobros	Reporte de seguimiento entregas de cartas	Confirmación de desistimiento: Carta que informa al cliente el desistimiento de su contrato. Aviso de desistimiento: Carta que avisa que el contrato está en riesgo de desistirse por falta de pago.
14	Suministrar estatus pago de mantenimiento	Informar a clientes o personal de ventas que solicitan estatus de pago de mantenimiento el monto pendiente. Contratos adquiridos antes de enero del 2014 tienen dos años de gracia, si es de antes de julio del 2013 el mantenimiento es de RD$800.00, a partir de julio del 2013 el mantenimiento es de US$30.00 para parcelas, US$20.00 para osarios de pared, US$15.00 para osarios soterrados y US$200.00 para jardínes de familia. Montos de mantenimiento es por propiedad no por contratos.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros	Clientes, Gerente de ventas y asesores de ventas,	Verificar fecha de venta y tipo de propiedad.	Mantenimiento; pago de mantenimiento anual de contratos de parcelas, osarios y jardines de familia.
15	Reporte de Saldos de contratos	Realizar levantamiento de contratos saldados para clasificar por saldos anticipados, saldo por última cuota e inhumación. Por oficial y general y por montos. También se verifica si los contratos están registrados en débito automático para cancelarlos y evitar débitos que no correspondan.	Diariamente	Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros, Clientes	Reporte Saldos de contratos mensual	Inhumación: saldos de contrato cuando cliente va a utilizar el servicio.

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
16	Reporte Pagos anticipados	Realizar reporte de pagos anticipados para ser rebajados de la meta en contratos y en monto por oficiales y motorizados. Se realiza la actualización con los contratos pendientes de cobros.	Semanalmente	Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros, ejecutivos de cobros	Reporte Pagos anticipados, reporte contratos pendientes de pago	Pagos anticipados: contratos con pagos anticipados cargados en cartera.
17	Reporte Auditoría de Carteras	Reporte realizado por las ejecutivas de cobros con tres pestañas, la primera compila los contratos con atrasos que no corresponden, contratos con pagos anticipados y contratos que le corresponde estatus por desistir y los que no. Es enviado en un solo archivo al departamento de auditoría para su validación.	Día 5 de cada mes	Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros	Reporte de Auditoría de Carteras	Por desistir: contratos con 3 cuotas pendientes de pago.
18	Reporte Contratos pendientes mes anterior	Listado de contratos que no fueron cobrados el mes anterior. Incluye monto total no cobrado, nombre de cliente, oficial asignado, resumen de gestión de cobros realizada. Con este reporte se puede dar seguimiento continuo a las ejecutivas hasta recuperar el pago de los contratos para evitar atrasos en cartera.	1er día del mes, actualización cada cinco días	Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros	Reporte Pendientes Cartera	n/a

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
19	Reporte Cambios en Cartera de Ejecutivas y Ejecutivos	Reporte para cambios en cartera de ejecutivas y ejecutivos. Enviado por las oficiales y posterior a esto es enviado a Informática para los cambios automáticos.	Oficiales envían el 25 de cada mes. Supervisora envía a informática el último día del mes.	Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros, informática	Reporte Cambios en Cartera	na
20	Asignar Oficial y Motorizado a clientes reactivados el mes anterior	Asignar ejecutiva y ejecutivo de cobros a contratos reactivados el mes anterior ya que el sistema los deja sin asignación.	1er día del mes	Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros, ejecutivos de cobros	Acta del mes anterior	Reactivados: contratos que estuvieron anulados o reactivados con menos de 12 meses y fueron reactivados con el pago de la penalidad.
21	Reporte contratos no cobrados	Al concluir la facturación del último día del mes, se extrae un reporte de los contratos no cobrados por oficiales. Se excluyen los contratos identificados con pago anticipado. Reporte incluye cantidad de contratos y monto no cobrado	Cierre de mes	Supervisora de Cobros	Ejecutivas de Cobros, Gerente de cobros	Reporte contratos no cobrados	n/a

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
22	Retirar débito automático clientes Desistidos	Retirar débito automático a contratos desistidos en el sistema de Card Net.	Cierre de mes	Supervisora de Cobros	Clientes	Acta del mes a cerrar, sistema de registro de débito automático de Card Net	Desistidos: contratos con 3 cuotas o más que no realizaron pagos en el mes.
23	Nuevo ingreso débito automático	Ingresar nuevo registro de débito automático en la plataforma de card net. Reporte es enviado por ejecutiva de cobros, con los datos de número de contrato, monto a debitar, cédula de cliente, numeración de tarjeta, fecha de vencimiento, código de verificación, fecha próximo débito, fecha último débito y día de débito recurrente.	Cuando apliquen	Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros	Reporte Nuevo ingreso de débito automático	Débito automático: Registro de tarjeta de crédito para débito automático un día al mes (recurrente).
24	Actualización débito automático	Actualizar registro ya existente de débito automático. Reporte o correo es enviado por ejecutiva de cobros con los datos a modificar.	Cuando apliquen	Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros	Reporte de débito automático, correo o Skype	Débito automático: Registro de tarjeta de crédito para débito automático un día al mes (recurrente).

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
25	Retiro débito automático	Cancelar débito automático solicitado por ejecutiva de cobros vía reporte, correo o Skype. Hay que cancelar intentos pendientes de débito automático.	Cuando apliquen	Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros	Reporte de débito automático, correo o Skype	Débito automático: Registro de tarjeta de crédito para débito automático un día al mes (recurrente).
26	Cancelaciones Totales	Generar cancelación total en el sistema, se coloca monto pendiente en sistema y los descuentos según apliquen. 10% por pronto pago y 5% por credicontado. Descuento debe estar en planilla de venta y documentado en el sistema. Firmar estado de cuenta, colocar monto a pagar final y fecha de saldo.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros, Tesorería	Estado de cuenta	Pronto pago: Pago de saldo antes de los 30 días de la venta. Credi contado: Contrato adquirido a seis meses sin intereses.
27	Abono a capital	Generar abono a capital colocando monto de abono, especificando si continuará con cuotas pendientes o si se va a disminuir o aumentar las cuotas pendientes. Imprimir estado de cuenta y firmar planilla de abono lanzada por el sistema.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros, Tesorería	Estado de cuenta, planilla de abono a capital	Planilla abono a capital: documento que indica el monto abonado, monto pendiente, monto saldado a la fecha, monto de cuota y tiempo pendiente. Cliente debe firmarlo.

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
28	Reactivación Contratos	Realizar reactivación de contratos en el sistema con la opción de penalidad o sin penalidad según aplique. Completar planilla de reactivación, con monto de venta, monto de intereses, monto inicial pagado, monto nueva cuota y monto para reactivación.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros, Tesorería	Estado de cuenta, planilla de reactivación	Planilla de reactivación: incluye los datos del contrato a reactivar, debe estar firmado por cliente y encargada de cobros.
29	Realizar Evaluación de Calidad a Ejecutivas	Escuchar al menos 2 grabaciones de gestiones de cobros del mes por oficial para realizar evaluación de calidad basado en el reporte de monitoreo y check list. Enviar a la oficial y a la gerente de cobros correo con resultado final, detalle y grabación anexa.	Antes de finalizar el mes	Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros, Gerencia de Cobros, Informática	Check List de monitoreo, Sistema de grabación de llamadas.	Grabaciones: son colocadas por informática al servidor. Check List: reporte con listado de procesos a tomar en cuenta en la gestión de cobros. (nuevo)
30	Contactar clientes en Verificación cuando sea requerido	Contactar a clientes cuando tienen inquietudes o solicitudes especiales cuando a tema de pagos se refiere	Cuando apliquen	Supervisora de Cobros	Clientes, Verificación	Sistema Testarossa.	Verificación: departamento encargado de realizar la primera llamada a clientes de nuevo ingreso para validar venta realizada.

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
31	Enviar a Informática contratos a incluir en el acta	Enviar listado de contratos a incluir en el acta por solicitud de anulación o desistimiento que no presenten el estatus.	Cierre de mes	Supervisora de Cobros	Informática, Gerencia de cobros	Reporte con contratos, Sistema Testarossa	Acta: reporte con contratos anulados, desistidos, reactivados y con mejora de producto en un mes.
32	Completar Documento de control	Completar los resultados por oficiales de cada una de las métricas del documento de control de las oficiales	Primera semana del mes	Supervisora de Cobros	Ejecutivas de cobros, Gerencia de Cobros	Documento de control, Planilla estadísticas	Documento de control: reporte con objetivos a medir a cada oficial de cobros.

Fuente: Elaboración Propia.

El tercer capítulo está compuesto de los procesos que realiza la Supervisión de Ejecutivos Domiciliares tanto administrativos como operacionales mensualmente. Ver tabla no.12.

Tabla No. 12

Capítulo III. Supervisión Ejecutivos Domiciliares

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
1	Lanzamiento de Incentivos al Pre cierre y cierre del mes	Realizar lanzamiento de incentivos a inicios del mes para el pre cierre y a mediados para el cierre. Conocimiento de metodología para lograr ganarse los incentivos establecidos	Primer día o segundo día laborable de cada mes	Gerencia de Cobros, Mercadeo	Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros, Ejecutivas y Ejecutivos de Cobros	Autorización de Gerencia General, presentación gráfica de Incentivos.	Incentivos: Varían cada 15 días según la temporada en el que se encuentre.
2	Retroalimentación One to One Ejecutivos y Ejecutivas de Cobros del resultado del mes anterior	Retroalimentar a los colaboradores según los resultados del mes anterior y realizar plan de acción para el logro de los objetivos del siguiente período	Primera semana del mes	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivas y Ejecutivos de Cobros	Planilla de Estadísticas Mes anterior	One to One:Reunión entre encargado de departamento y Colaborador. Planilla de Estadísticas: Planilla en excel con resultados obtenidos de las métricas a medir según posición.
3	Reuniones diarias con Ejecutivos	Informar los resultados a la fecha. Establecer planes de acción. Retroalimentación de procesos e informaciones nuevas.	Diariamente	Gerencia de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivos de Cobros	Resultados al día, Clínicas	Clínicas: Entrenamientos de procesos nuevos y refrescar procesos ya existentes

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
4	Completar Planilla de Estadísticas	Dar seguimiento a las estadísticas (resultados) y levantarlos en la planilla de estadísticas	Diariamente	Supervisor de Cobros	Gerencia de Cobros, Ejecutivos domiciliares	Planilla de Estadísticas Mes actual	Estadísticas: resultados diarios por métricas de cada equipo.
5	Presentar resultados a Gerencia General	Presentar los resultados generales y por equipos para establecer planes de acción.	Quincenal	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Gerente General	Planillas de estadísticas	n/a
6	Visitar a clientes en su domicilio	Visitar a clientes en sus domicilios para gestión de cobros, entrega de documentos y/o monitoreo de gestión de ejecutivos de cobros	Diariamente	Supervisor de Cobros	Clientes, Ejecutivos domiciliares	Estados de cuenta de contratos a revisar, copia de contratos, contratos originales, copia de planillas, requerimientos o facturas, etc.	Planillas: Formulario completado con datos de cliente y firmado por este para iniciar la venta. Estado de cuenta: Documento donde detalla el monto de la venta (capital e interés), monto pagado (capital e interés) y monto total pendiente (capital e interés).

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
7	Inducción a Ejecutivos de nuevo ingreso	Realizar inducción a empleados de nuevo ingreso con informaciones importantes, procesos a realizar, explicación de contratos y seguros, objetivos establecidos, tipo de gestión de cobros realizada, pasos para la gestión de cobros, etc.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivos de cobros	Contratos, Check list de herramientas, manual de procedimientos, seguros, formulario de monitoreos	Seguros: de condonación de deudas y de vida, son documentos adicionales al contrato en caso de este aplicar a estos seguros, Check list de herramientas: detalle de las herramientas que debe tener un ejecutivo de cobros para realizar gestión. Formularios de monitoreo: formulario con procesos a tomar en cuenta en la gestión de cobros.
8	Aplicación de amonestaciones	Aplicar amonestaciones a empleado cuando realizan una falta grave. Retroalimentar la acción y comprometerlo a no realizarlo nuevamente.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivos de cobros	Formulario de amonestación	n/a
9	Seguimiento a entrega de cartas de desistimiento	Dar seguimiento a entrega de cartas de confirmación de desistimiento y aviso de desistimiento con ejecutivos domiciliares a través de reporte enviados por las ejecutivas de cobros para garantizar la entrega de este documento antes del 15 de cada mes.	Cada tres días. Fecha máxima de entrega de cartas: día 5, confirmación de desistimiento y día 15, aviso de desistimiento	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivas de cobros, ejecutivos de cobros	Reporte de seguimiento entregas de cartas	Confirmación de desistimiento: Carta que informa al cliente el desistimiento de su contrato. Aviso de desistimiento: Carta que avisa que el contrato está en riesgo de desistirse por falta de pago.

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
10	Reporte Contratos pendientes mes anterior	Listado de contratos que no fueron cobrados el mes anterior. Incluye monto total no cobrado, nombre de cliente y motorizado asignado. Con este reporte se puede dar seguimiento continuo a las ejecutivos hasta recuperar el pago de los contratos para evitar atrasos en cartera.	1er día del mes, actualización cada cinco días	Supervisor de Cobros	Ejecutivos de cobros	Reporte Pendientes Cartera	n/a
11	Reporte Cambios en Cartera de Ejecutivas y Ejecutivos	Enviar cambios a realizar en cartera a Supervisora de cobros para compilar y enviar al departamento de Informática	Cuando apliquen	Supervisor de Cobros	Supervisora de Cobros, Ejecutivas de cobros, Ejecutivos domiciliares	Reporte Cambios de Cartera	n/a
12	Reporte contratos no cobrados	Al concluir la facturación del último día del mes, se extrae un reporte de los contratos no cobrados por ejecutivos domiciliares. Se excluyen los contratos identificados con pago anticipado. Reporte incluye número de contrato, nombre de cliente, dirección, cantidad de contratos y monto no cobrado	Cierre de mes	Supervisor de Cobros	Ejecutivos domiciliares, Gerente de cobros	Reporte contratos no cobrados	n/a

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
13	Cancelaciones Totales	Generar cancelación total en el sistema, se coloca monto pendiente en sistema y los descuentos según apliquen. 10% por pronto pago y 5% por credicontado. Descuento debe estar en planilla de venta y documentado en el sistema. Firmar estado de cuenta, colocar monto a pagar final y fecha de saldo.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivas de cobros, Tesorería	Estado de cuenta	Pronto pago: Pago de saldo antes de los 30 días de la venta. Credi contado: Contrato adquirido a seis meses sin intereses.
14	Abono a capital	Generar abono a capital colocando monto de abono, especificando si continuará con cuotas pendientes o si se va a disminuir o aumentar las cuotas pendientes. Imprimir estado de cuenta y firmar planilla de abono lanzada por el sistema.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivas de cobros, Tesorería	Estado de cuenta, planilla de abono a capital	Planilla abono a capital: documento que indica el monto abonado, monto pendiente, monto saldado a la fecha, monto de cuota y tiempo pendiente. Cliente debe firmarlo.

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
15	Reactivación Contratos	Realizar reactivación de contratos en el sistema con la opción de penalidad o sin penalidad según aplique. Completar planilla de reactivación, con monto de venta, monto de intereses, monto inicial pagado, monto nueva cuota y monto para reactivación.	Cuando apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivas de cobros, Tesorería	Estado de cuenta, planilla de reactivación	Planilla de reactivación: incluye los datos del contrato a reactivar, debe estar firmado por cliente y encargada de cobros.
16	Asignación Cartera Primera cuota a Cartera Regular	Asignar contratos de clientes nuevos a ejecutivas de cobro y ejecutivos domiciliares según la zona. Los contratos de clientes ya existentes son asignados a las oficiales y ejecutivos domiciliares actuales de manera automática por el sistema.	Cierre de mes	Supervisor de Cobros	Ejecutivas de cobros, ejecutivos de cobros	Reporte Primera cuota en sistema Testarossa	n/a
17	Realizar Check List Ejecutivos domiciliares	Realizar la evaluación imprevista a cada uno de los ejecutivos domiciliares en las reuniones diarias.	Tres veces al mes	Supervisor de Cobros	Ejecutivos domiciliares	Check List de Herramientas	Reporte con las herramientas necesarias para la función de ejecutivos domiciliares. Se coloca SI, en caso de cumplir y NO, sino cuenta con la herramienta.

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
18	Monitorear la gestión de los ejecutivos	Realizar evaluación de calidad mientras se encuentra realizando visita a clientes en sus domicilios.	Antes de finalizar el mes	Supervisor de Cobros	Ejecutivos domiciliares	Check List de Monitoreo	Check List: reporte con listado de procesos a tomar en cuenta en la gestión de cobros. (nuevo)
19	Monitorear consumo de combustible	Monitorear consumo de combustible del mes de los ejecutivos domiciliares.	Semanal	Supervisor de Cobros	Ejecutivos domiciliares	n/a	n/a
20	Solicitar Minutos para la flota de los ejecutivos	Cada ejecutivo domiciliar tiene una flota con minutos disponibles. En caso de agotar los minutos el supervisor solicita a Recursos Humanos minutos a la flota correspondiente.	Cuando apliquen	Supervisor de Cobros	Ejecutivos domiciliares, Recursos Humanos	n/a	n/a

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla No. 13

Capítulo IV. Ejecutivas de Cobros

Capítulo	IV: Ejecutivas de Cobros

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
1	Reuniones diarias	Participar en las reuniones donde se Informaran los resultados a la fecha. Establecer planes de acción. Retroalimentación de procesos e informaciones nuevas.	Diariamente	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivas de Cobros	Resultados al día, Clínicas	Clínicas: Entrenamientos de procesos nuevos y refrescar procesos ya existentes
2	Enviar Reporte Primera Cuota	Enviar a gerente de cobros los contratos de primera cuota a la fecha para su seguimiento y soporte de la gestión de cobros para evitar desactivación.	Cada tres días	Ejecutiva Primera Cuota	Gerencia de Cobros, Gerencia de Ventas, Supervisora de Cobros.	Reporte Primera Cuota	Reporte Primera Cuota: Incluye listado de clientes de primera cuota, gerente de ventas, asesor, gestión de cobros, monto de cuota, si recibió contrato o no, si realizó pago o no.
3	Atención a clientes que visitan la oficina	Atender a clientes que visitan la oficina y solicitan ser atendidos por su ejecutiva de cobros.	Cuando apliquen	Ejecutiva de Cobros	Clientes, Tesorería, Documentación	Estados de cuenta de contratos a revisar	Estado de cuenta: Documento donde detalla el monto de la venta (capital e interés), monto pagado (capital e interés) y monto total pendiente (capital e interés).

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
4	Inducción a Ejecutivas de nuevo ingreso	Recibir inducción cuando se es de nuevo ingreso con informaciones importantes, procesos a realizar, explicación de contratos y seguros, objetivos establecidos, tipo de gestión de cobros realizada, pasos para la gestión de cobros, etc.	Primera semana en la empresa	Ejecutiva de Cobros	Gerencia de Cobros, Supervisora de cobros	Contratos, Check list de herramientas, manual de procedimientos, seguros, formulario de monitoreos	Seguros: de condonación de deudas y de vida, son documentos adicionales al contrato en caso de este aplicar a estos seguros, Check list de herramientas: detalle de las herramientas que debe tener un ejecutivo de cobros para realizar gestión. Formularios de monitoreo: formulario con procesos a tomar en cuenta en la gestión de cobros.
5	Realización de cartas de desistimiento	Realizar cartas de confirmación de desistimiento y aviso de desistimiento para entregar a los ejecutivos domiciliares según la zona de domicilio del cliente.	1 al 2 de cada mes	Ejecutivas de Cobros	Ejecutivos de cobros	Carta Aviso de desistimiento, Carta confirmación de desistimiento	Confirmación de desistimiento: Carta que informa al cliente el desistimiento de su contrato. Aviso de desistimiento: Carta que avisa que el contrato está en riesgo de desistirse por falta de pago.
6	Reporte Contratos pendientes mes anterior	Dar seguimiento continuo a los contratos pendientes de pago del mes anterior enviados en el reporte de pendientes de pago.	Diario	Ejecutivas de Cobros	Supervisora de cobros, clientes	Reporte Pendientes Cartera	n/a

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
7	Reporte Cambios en Cartera de Ejecutivas y Ejecutivos	Enviar reporte para cambios en cartera de ejecutivas y ejecutivos.	25 de cada mes	Ejecutivas de Cobros	Supervisora de cobros, Informática	Reporte Cambios en Cartera	na
8	Nuevo ingreso débito automático	Enviar reporte de nuevo ingreso de tarjeta de crédito para débito automático con los datos de número de contrato, monto a debitar, cédula de cliente, numeración de tarjeta, fecha de vencimiento, código de verificación, fecha próximo débito, fecha último débito y día de débito recurrente.	Cuando apliquen	Ejecutiva de Cobros	Supervisora de Cobros	Reporte Nuevo ingreso de débito automático	Débito automático: Registro de tarjeta de crédito para débito automático un día al mes (recurrente).
9	Actualización débito automático	Enviar a actualizar registro ya existente de débito automático. Reporte o correo es enviado con los datos a modificar.	Cuando apliquen	Ejecutiva de Cobros	Supervisora de Cobros	Reporte de débito automático, correo o Skype	Débito automático: Registro de tarjeta de crédito para débito automático un día al mes (recurrente).

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
10	Retiro débito automático	Solicitar cancelar débito automático vía reporte, correo o Skype. Solicitar cancelar intentos pendientes de débito automático cuando aplique	Cuando apliquen	Ejecutiva de Cobros	Supervisora de Cobros	Reporte de débito automático, correo o Skype	Débito automático: Registro de tarjeta de crédito para débito automático un día al mes (recurrente).
11	Cancelaciones Totales	Solicitar generar cancelación total en el sistema con estado de cuenta.	Cuando apliquen	Ejecutiva de Cobros	Supervisora de Cobros	Estado de cuenta	Pronto pago: Pago de saldo antes de los 30 días de la venta. Credi contado: Contrato adquirido a seis meses sin intereses.
12	Abono a capital	Solicitar generar abono a capital colocando monto de abono, especificando si continuará con cuotas pendientes o si se va a disminuir o aumentar las cuotas pendientes. Imprimir estado de cuenta y firmar planilla de abono lanzada por el sistema.	Cuando apliquen	Ejecutiva de Cobros	Gerencia de Cobros, Supervisora de cobros	Estado de cuenta, planilla de abono a capital	Planilla abono a capital: documento que indica el monto abonado, monto pendiente, monto saldado a la fecha, monto de cuota y tiempo pendiente. Cliente debe firmarlo.

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
13	Reactivación Contratos	Solicitar realizar reactivación de contratos en el sistema con la opción de penalidad o sin penalidad según aplique. Completar planilla de reactivación, con monto de venta, monto de intereses, monto inicial pagado, monto nueva cuota y monto para reactivación.	Cuando apliquen	Ejecutiva de Cobros	Gerencia de Cobros, Supervisora de cobros	Estado de cuenta, planilla de reactivación	Planilla de reactivación: incluye los datos del contrato a reactivar, debe estar firmado por cliente y encargada de cobros.
14	Realizar meta de llamadas diarias	Realizar mínimo 135 llamadas diarias para gestión de cobros de cartera de clientes.	Diariamente	Ejecutiva de Cobros	Supervisora de Cobros	Reporte de llamadas en Sistema Testarossa	n/a
15	Trabajar reagenda diaria	Trabajar la reagenda diaria al 100%, incluye los contratos cobrados y los pendientes de pago.	Diariamente	Ejecutiva de Cobros	Gerencia de Cobros, Supervisora de cobros, Clientes	Reagenda en Testarossa.	Reagenda: Listado de clientes agendados por día para gestionar contratos ya sean cobrados y pendientes de pago.
16	Gestión Vía Telefónica (Central)	Realizar la gestión de cobros según el sistema de monitoreo implementado.	Diariamente	Ejecutivas de Cobros	Gerencia de Cobros, Supervisora de cobros, Clientes	Sistema de Monitoreo	Sistema de Monitoreo: Sistema compuesto por los factores y procesos medibles en la gestión de cobros. Orientado en la mejora de calidad y de procesos.

Tabla No. 14

Capítulo V. Ejecutivos Domiciliares

Capítulo	V: Ejecutivos Domiciliares

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
1	Reuniones diarias	Participar en las reuniones donde se Informaran los resultados a la fecha. Establecer planes de acción. Retroalimentación de procesos e informaciones nuevas.	Diariamente	Gerencia de Cobros, Supervisor de Cobros	Ejecutivos de Cobros	Resultados al día, Clínicas	Clínicas: Entrenamientos de procesos nuevos y refrescar procesos ya existentes
2	Inducción a Ejecutivos de nuevo ingreso	Recibir inducción cuando se es de nuevo ingreso con informaciones importantes, procesos a realizar, explicación de contratos y seguros, objetivos establecidos, tipo de gestión de cobros realizada, pasos para la gestión de cobros, etc.	Primera semana en la empresa	Ejecutivo de Cobros	Gerencia de Cobros, Supervisor de cobros	Contratos, Check list de herramientas, manual de procedimientos, seguros, formulario de monitoreos	Seguros: de condonación de deudas y de vida, son documentos adicionales al contrato en caso de este aplicar a estos seguros, Check list de herramientas: detalle de las herramientas que debe tener un ejecutivo de cobros para realizar gestión. Formularios de monitoreo: formulario con procesos a tomar en cuenta en la gestión de cobros.

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
3	Visitar a clientes en su domicilio y Gestión de cobros	Realizar gestión de cobros y/o visita al cliente según los reglamentos primordiales de una buena gestión de cobros enfocada en la calidad y a la mejora de procesos.	Diariamente	Ejecutivo de Cobros	Supervisor de Cobros, Clientes	Herramientas de cobros: talonarios sellados, lapicero, calculadora, veriphone, grapadora, uniforme, bulto, etc. Requerimientos o Facturas.	n/a
4	Entrega oportuna de cartas de desistimiento	Entregar cartas de confirmación de desistimiento y aviso de desistimiento antes de fecha límite	Día 5, confirmación de desistimiento y día 15, aviso de desistimiento	Ejecutivo de Cobros	Ejecutivas de cobros, Gerencia de Cobros, Supervisora de cobros, supervisor de cobros	Listado de Cartas, Cartas a entregar	Confirmación de desistimiento: Carta que informa al cliente el desistimiento de su contrato. Aviso de desistimiento: Carta que avisa que el contrato está en riesgo de desistirse por falta de pago.
5	Reporte contratos no cobrados	Dar seguimiento continuo a los contratos pendientes de pago del mes anterior en el reporte de pendientes de pago.	Diario	Ejecutivos de Cobros	Supervisor de cobros, clientes	Reporte Pendientes Cartera	n/a

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
6	Retroalimentar a la Ejecutiva de cobros de la gestión no efectiva	Ejecutivo debe retroalimentar a la oficial asignada de los cobros no realizados inmediatamente visite al cliente y este no realice el pago	Diario	Ejecutivos de Cobros	Ejecutivas de cobros	Requerimientos o Facturas, Requerimientos Manuales	Requerimientos: Facturas impresas por oficial para visitar a los clientes.
7	Abono a capital	Cuando un cliente decida realizar un abono a capital debe solicitar firma de planilla o carta con solicitud formal dirigida a la empresa.	Cuando Aplique	Ejecutivos de Cobros	Clientes, Ejecutivas de cobros	Planilla abono a capital	Planilla abono a capital: documento que indica el monto abonado, monto pendiente, monto saldado a la fecha, monto de cuota y tiempo pendiente. Cliente debe firmarlo.
8	Cumplir con las herramientas del Check List	Cumplir con todas las herramientas incluidas en el Check List de cobros	Diario	Ejecutivos de Cobros	Supervisor de Cobros	Check List	Check List: Reporte con las herramientas necesarias para la función de ejecutivos domiciliares. Se coloca SI, en caso de cumplir y NO, sino cuenta con la herramienta.

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
9	Monitorear consumo de combustible	Entregar facturas de combustible en los casos que apliquen	Cuando Aplique	Ejecutivos de Cobros	Supervisor de Cobros	Facturas de combustible	n/a
10	Solicitar Minutos para la flota	Al consumir los minutos de la flota debe solicitarle al supervisor	Cuando Aplique	Ejecutivos de Cobros	Supervisor de Cobros	n/a	n/a

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.3 Módulo departamentos Cobros (Documentación, Tesorería y Auditoría).

Este módulo contiene el manual de procedimientos del departamento de Cobros y las funciones que realiza a la par con documentación, tesorería y auditoría

Capítulos:	I: Módulo Documentación, Tesorería y Auditoría

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
1	Solicitud Seguimiento a contratos entregados y pendientes de entregar	Solicitar estatus de contratos entregados y pendiente de entregar de Cartera de Primera Cuota	Cada 3 días	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros	Documentación	Correo con seguimiento de contratos de Primera Cuota	n/a
2	Autorización de Nota de crédito y/o débito	Autorizar las notas de crédito y débito en los casos necesarios luego de realizar validación de lugar.	Cuando Apliquen	Gerencia de Cobros	Auditoría, Ejecutivas de cobros	Autorización: Vía correo con soportes anexos	Nota de crédito: Monto a favor para un contrato. Nota de débito: Monto a debitar a un contrato.

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
3	Solicitud auditoría acta del mes	Solicitar al auditor el acta definitiva del mes	1er día laborable	Gerencia de Cobros	Auditoría	Correo, Acta del mes	Acta de mes: es auditada por el encargado de auditoría. Luego de realizar las correcciones necesarias, envía a la gerencia de cobros.
4	Solicitud auditoría pre acta del mes	Solicitar al auditor la pre acta del mes actual ya revisada y corregida para la gestión correspondiente.	3er día laborable	Gerencia de Cobros	Auditoría	Pre acta del mes (Reporte primera cuota y reporte de Por desistir)	Pre acta: Reporte con listado de contratos en estatus de por anular y por desistir. Incluye el nombre del gerente y del asesor. Por anular: Contratos de primera cuota que no han realizado pago dentro de su fecha límite.
5	Confirmación extensión de horarios pre cierre y cierres de mes	Confirmar los días de extensión de horario a los departamentos de Tesorería y Contabilidad para que los colaboradores estén debidamente informados.	Antes de Pre cierre y cierre de mes	Gerencia de Cobros	Tesorería, Contabilidad, Ejecutivas de cobros, ejecutivos de cobros	Correo	Extensión de Horarios: Ejecutivos hasta las 7pm, débitos hasta las 5pm y depositos hasta las 6:30 pm

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
6	Recepción de cheques devueltos	Recibir cheques devueltos de facturaciones anteriores. Registrar en el record con datos de contrato, monto, número de cheque, tipo de pago y nombre de ejecutiva de cobros.	Cuando Apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros	Tesorería	Cheques devueltos, Record Cheques devueltos	Cheques devueltos: Pagos son facturados pero luego el cheque es devuelto por la institución bancaria por razones como fondos insuficientes, firma irregular, etc.
7	Solicitud revisión de expedientes para verificación de contratos	Solicitar a documentación expedientes para verificación de contratos y auditoría.	Cuando Apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros	Documentación	Correo, Estado de cuenta	n/a
8	Solicitud Certificación de Costos y Gastos	Solicitar Certificación de Costos y Gastos cuando el cliente lo solicite y lo requiera	Cuando Apliquen	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros	Documentación	Correo	Certificación de costo: Carta que informa el monto total pagado a la fecha y el monto de venta. Certificación de gastos: Carta que indica el monto total pagado para fines de inhumación/

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
9	Envío de reintentos de débitos a Tesorería	Cuando una oficial envíe por Skype un reintento de débito se envía por la misma vía a la encargada de Tesorería	Diariamente	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros	Tesorería	Skype, Card Net	Débito automático: Registro de tarjeta de crédito para débito automático un día al mes (recurrente).
10	Firma de Planilla para débito manual	Firmar planilla para débitos manuales luego de verificar el estatus del último débito en la plataforma de Card Net	Diariamente hasta las 3PM	Gerencia de Cobros, Supervisora de Cobros	Tesorería	Skype, Card Net, Planilla débito manual	Planilla débitos manuales: Dos hojas con nombre de oficial, fecha, contrato a debitar, numeración de tarjeta, vencimiento y código de verificación
11	Envío a Auditoría para corregir estados de cuenta con errores	Enviar a auditoría los estados de cuentas con error para su corrección.	Cuando Apliquen	Supervisora de Cobros, Ejecutivas de cobros	Auditoría	Estados de cuenta, Correos	Estado de cuenta: Documento donde detalla el monto de la venta (capital e interés), monto pagado (capital e interés) y monto total pendiente (capital e interés).

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
12	Envío de Reporte de Auditoría del mes	Enviar a auditoría reporte compilado de contratos a auditar de la cartera del mes.	5 de cada mes	Supervisora de Cobros, Ejecutivas de cobros	Auditoría	Reporte de Auditoría	Reporte realizado por las ejecutivas de cobros con tres pestañas, la primera compila los contratos con atrasos que no corresponden, contratos con pagos anticipados y contratos que le corresponde estatus por desistir y los que no. Es enviado en un solo archivo al departamento de auditoría para su validación.
13	Gestión de entrega de Veriphones a Ejecutivos	Gestionar la entrega de los veriphones cargados a los ejecutivos de cobros. Uno por compañía: Jardín Memorial y Servicios Memoriales Dominicanos.	Diariamente	Supervisor Ejecutivo de Cobros	Tesorería	n/a	Veriphones: aparato eléctrico para realizar débitos a tarjetas de crédito o débito.
14	Garantizar la llegada de los ejecutivos a Tesorería en el horario establecido	Dar seguimiento a los ejecutivos de cobros para que lleguen en su hora indicada para la facturación de los cobros realizados	Diariamente	Supervisor Ejecutivo de Cobros	Ejecutivos de Cobros	n/a	Horario de llegada de ejecutivos: 6 pm lunes a viernes, 12 pm sábados.

No.	Proceso	Objetivo	Fecha estimada	Responsables	Alcance	Requisitos documentarios	Conceptos
15	Seguimiento a facturación	Dar seguimiento a los cobros realizados mientras facturan para evitar errores.	Diariamente	Supervisor Ejecutivo de Cobros	Ejecutivos de Cobros. Tesorería	Requerimientos, Cobros Testarossa	n/a
16	Cuadrar cobros realizados y facturados por Ejecutivos	Realizar cuadre de cobros versus los requerimientos en físico y el ejecutivo de cobros que lo realizó	Diariamente	Supervisor Ejecutivo de Cobros	Ejecutivos de Cobros. Tesorería	Requerimientos, Cobros Testarossa	n/a
17	Entregar depósitos identificados para su facturación	Depósitos enviados por Contabilidad, son identificados por las ejecutivas de cobros para luego entregar el listado para su facturación	Diariamente	Ejecutiva de cobros	Tesorería	Correo de depósitos, depósitos impresos, Comprobantes de depósitos	Depósitos: son enviados por correo cada tres horas al departamento de cobros

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.4 Módulo Organización de Cartera Ejecutivas de Cobros

Si se habla de procesos y de calidad, también hay que hablar de organización para un manejo más práctico de las tareas a ejecutar. A raíz de ciertos cambios realizados en los últimos años en el sistema interno de la empresa, han surgido muchos errores en las carteras de clientes de todas las ejecutivas de cobros que retrasan la labor diaria. Algunos de los errores más recurrentes son: atrasos en contratos que no corresponden, contratos que no contemplan el inicial pagado, intereses no sumados en el monto total pagado, entre otros.

En la actualidad, debido a requerimientos más urgentes en el área de informática, ha sido imposible resarcir todos estos errores de una vez por todas, por lo que esto se traduce a un total de contratos erróneo y por consiguiente un monto irracional. A su vez, los contratos con pagos de cuotas anticipadas son cargados en la cartera, monto que no corresponde que sea cargado también en el monto total por cobrar.

Cada ejecutiva de cobros trabaja paralelamente a un ejecutivo domiciliar según la zona geográfica para que el trabajo sea más rápido, eficiente y de calidad. En caso de un cliente cambiar de zona o de método de pago, los contratos pasan a la cartera correspondiente. Solo los clientes que no pagan vía motorizado están distribuidos entre todas las carteras. Algunas veces se toma en cuenta la dirección del cliente para asignar los contratos nuevos a las oficiales de cobros; en otras ocasiones, no, para poder igualar las carteras en cantidad de contratos.

Con la finalidad de mantener todas las carteras lo más organizadas posibles, y además, que estén debidamente conformadas en monto y en contratos, se diseñó un módulo dentro del sistema estratégico del departamento de cobros compuesto de los siguientes pasos y reportes a realizar por las ejecutivas de cobros, ver tabla no. 16.

Tabla No. 16
Módulo Organización de Carteras

No.	Paso o Reporte	Descripción	Fecha Compromiso
1	Impartir clínica a Ejecutivas de cobros	Presentar los objetivos e importancia de mantener las carteras organizadas. Entrenamiento con pasos y reportes para organizar las carteras. Ver figura no.8	n/a
2	Asignar Motorizado a contratos con ese método de pago asignados a Oficina	Compilar contratos con método de pago por Motorizado pero asignados a oficina para enviar reporte de cambios a realizar a inicios del próximo mes de manera automática por parte de informática. Ver tabla no. 17	25 c/mes
3	Contratos por Oficina asignado a un Motorizado (taquilla, débito y transferencia)	- Filtrar contratos por oficina asignados al motorizado de su zona para validar si aplica estar por Oficina. - Corregir método de pago o enviar en reporte de cambios los contratos que correspondan ser asignados a un motorizado.	25 c/mes
4	Filtrar por comentarios para corregir método de pago	- Contratos por Transferencia con comentarios de Envió, Debito y Pasó (taquilla). - Contratos por Taquilla con comentarios de Envió Debitó y Deposito/Transfirió. - Contratos por Débito Automático con comentarios de Envió, Pasó, Deposito/Transfirió.	n/a

Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 8

Objetivo de Módulo Organización de Carteras Oficiales

Fuente: Elaboración propia.

El Reporte de Cambios de Cartera Mensual está conformado de cinco columnas. La primera, Contratos, donde se coloca el número de contrato a realizar el cambio de oficial o motorizado. Segunda columna, Oficial, donde se coloca el nombre de la oficial a quien será cedido el contrato. Tercera, motorizado, con el nombre del ejecutivo a quién le será pasado el contrato. Cuarta columna, la razón del cambio, puede ser, débito, transferencia, otra zona, taquilla, motorizado, auditoría, etc. Por último, la columna de Solicitó cambio, que indica el nombre de quien solicitó el cambio o si corresponde a una auditoría

Tabla No. 17

Reporte de Cambios de Cartera Mensual

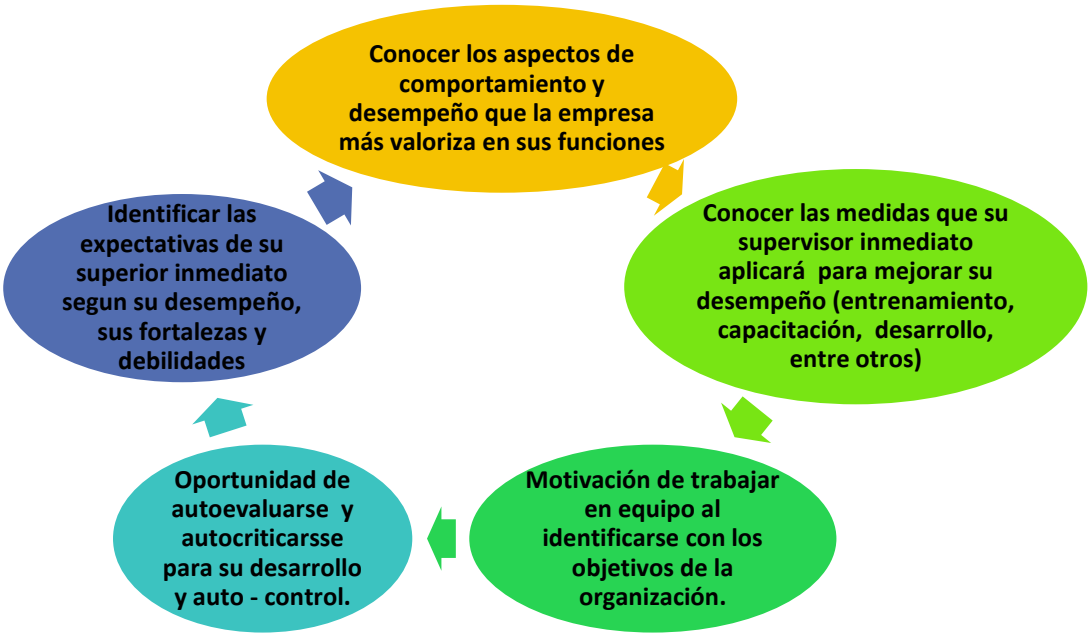
CONTRATO	OFICIAL	MOTORIZADO	RAZON	SOLICITO CAMBIO
CM 19293		OFICINA	CARGADO A LUZ POR ERROR	AUDITORIA
SF 08002		OFICINA	CARGADO A LUZ POR ERROR	AUDITORIA
SF 24603	LADA	OFICINA	DEBITO	AUDITORIA
CM 14267		OFICINA	DEBITO	MARIA C
JM 00574		OFICINA	DEBITO	AUDITORIA
SF 09210		OFICINA	DEBITO	YISSEL
SF 10457		OFICINA	DEPOSITO	AUDITORIA
SF 10192	CAROLYN		DOS OFICIALES	CAROLYN
CM 17634	MINOSKA	EMILIO	MOTORIZADO	YISSEL
CM 17350		JUAN C	MOTORIZADO	MARIA C
SF 05356		JUAN C	MOTORIZADO	MARIA C
CM 11574		OFICINA	OFICINA	AUDITORIA
CM 18389		OFICINA	OFICINA	AUDITORIA
CM 16763	LADA	ANDRES	OTRA ZONA	AUDITORIA
SF 04573	LADA	ANDRES	OTRA ZONA	AUDITORIA
CM 22647	YISSEL	CARLOS	OTRA ZONA	YISSEL
CM 22723	YISSEL	CARLOS	OTRA ZONA	YISSEL
SF 01567	YISSEL	CARLOS	OTRA ZONA	YISSEL
SF 01568	YISSEL	CARLOS	OTRA ZONA	YISSEL

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Elaboración de un Sistema de Indicadores de desempeño Cobros.

Como se ha explicado anteriormente, la evaluación de desempeño genera beneficios tanto para los miembros del equipo, el líder o superior y para la organización. Algunos de los beneficios que aportará la implementación de un sistema de indicadores de desempeño en el departamento de cobros se encuentran detallados en las figuras no. 9, no. 10 y no. 11.

Figura No. 9
Beneficios para el trabajador

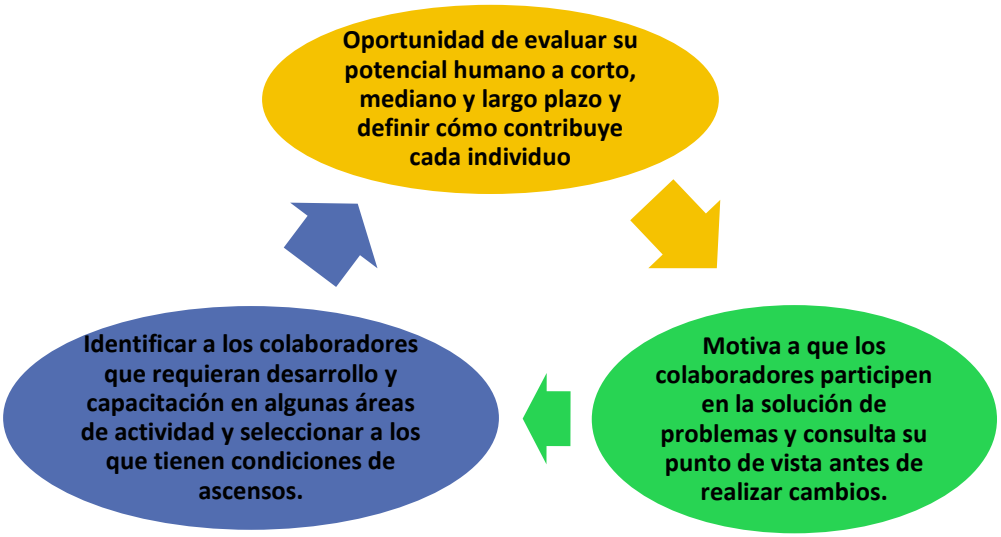


Fuente: Elaboración propia

Figura No. 10
Beneficios para el Supervisor - Gerente

Fuente: Elaboración propia

Figura No. 11
Beneficios para la empresa



Fuente: Elaboración propia.

3.2.1 Indicadores de desempeño departamento de Cobros

Luego de realizada la planilla de estadísticas del departamento de cobros tanto para el equipo de ejecutivas de cobros como para los motorizados o ejecutivos domiciliares; el comportamiento de los resultados levantados y los resultados obtenidos luego de este seguimiento, se procedió a diseñar un sistema de indicadores de desempeño que cuenta no solo con los resultados de la cobrabilidad en contratos y en monto sino también a las demás métricas que al cumplirlas en el rango que corresponden permiten que los objetivos individuales y del equipo sean logrables mensualmente.

El sistema de indicadores está compuesto de:

1. Detalle de métricas. Ver Tabla no. 18 y no. 21. Este componente incluye:
   - Nombre de la métrica: Descripción del indicador.
   - Peso entre todos los indicadores a evaluar: La suma de todos da un 100%.

- Objetivo del indicador: Objetivo propuesto basado en datos anteriores y los objetivos generales e individuales.
- Nota: Detalle del objetivo propuesto.

2. Documento de Control Trimestral. Ver Tablas no. 19, no. 20 y no. 22. Este componente del sistema de indicadores desarrolla los resultados obtenidos por trimestre y por oficial de cobros para tener una ponderación final del resultado general obtenido por ciclos. Enero a marzo, abril a junio, julio a septiembre y octubre a diciembre son los periodos tomados para esta evaluación. Está compuesto por:
   - Nombre de empleada.
   - Nombre de Métrica.
   - Peso del indicador.
   - Objetivo de la métrica.
   - Resultado mes 1, mes 2 y mes 3 del período establecido.
   - Promedio de los tres meses.
   - Peso neto: resultante del promedio obtenido versus el peso establecido del indicador.
   - Resultado: Suma de todos los pesos de los indicadores establecidos.
   - Variación entre mes anterior y actual: color azul equivale a que el resultado actual es mayor o igual que el del mes anterior y color mamey significa que es menor o igual que el resultado del mes anterior.
   - Resultados en objetivo o fuera de objetivo: el color verde en el promedio del trimestre por indicador equivale a que la métrica está en objetivo y en rosado, fuera de objetivo.

Tabla No. 18

Detalle de métricas Ejecutivas de Cobros

Métrica	Peso	Objetivo	Nota
% Logro Cobrabilidad en Monto	40%	98%	**98%**
% Logro Cobrabilidad en Contratos	20%	100%	**100%**
Efectividad Recuperación Por desistir	15%	3	**3 contratos máximo**
Calidad en la Gestión de Cobros	5%	95%	**95%**
Efectividad Llamadas	2.50%	95%	**135 llamadas Cartera regular 100 llamadas 1ra cuota**
Efectividad Reagenda	5%	95%	**95%**
Prom. Requerimientos Generados diarios	10%	95%	**25 requerimientos Cartera regular 6 requerimientos 1ra cuota**

Cantidad Desistidos	Resultado
4	**18%**
5	**16%**
6	**10%**
7	**8%**
Más de 7	**0%**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 19

Documento de Control Trimestral Ejecutivas de Cobros

EMPLEADO:	MARIA CRISTINA						
	Documento de Control						
	Seguimiento a la Excelencia						
Métrica	**Peso**	**Objetivo**	**Res. Ene**	**Res. Feb**	**Res. Marz**	**Promedio**	**Peso Neto**
% Logro Cobrabilidad en Contratos	40%	98%	95%			95%	38.00%
% Logro Cobrabilidad en Monto	20%	100%	104%			104%	20.00%
Efectividad Recuperación Por desistir	15%	3	-			-	15.00%
Calidad en la Gestión de Cobros	5%	95%	96%			96%	5.00%
Efectividad Llamadas	5%	95%	103%			103%	2.50%
Efectividad Reagenda	5%	95%	91%			91%	4.55%
Prom. Requerimientos Generados diarios	10%	95%	110%			110%	10.00%
Resultado	**100%**	**Trimestre Enero-Marzo 2018**					**95.05%**

	>=que el mes anterior
	<=que el mes anterior
	Fuera de objetivo
	En objetivo

Fuente: Elaboración propia.

De los indicadores antes no especificados y detallados se encuentran:

- Calidad en la Gestión de cobros: consiste en el promedio de las evaluaciones a realizarle de grabaciones de llamadas salientes a clientes tomadas al azar. El resultado se obtendrá con un sistema de calidad a detallar en el capítulo 3.3 de este trabajo final.

- Efectividad de Recuperación Por desistir: es el resultado de la cantidad de contratos no recuperados a final de mes en estatus de Por desistir (contratos con más de dos cuotas pendientes, en riesgo de desistirse a fin de mes de no realizar pagos). El objetivo es de 3 contratos desistidos o menos.

Tabla No. 20
Documento de Control Trimestral Ejecutivas Primera Cuota

EMPLEADO:	MELENY ROSARIO

Documento de Control

Seguimiento a la Excelencia

Métrica	Peso	Objetivo	Res. Ene	Res. Feb	Res. Marz	Promedio	Peso Neto
% Logro Cobrabilidad en Contratos	40%	98%	97%			97%	38.80%
% Logro Cobrabilidad en Monto	30%	98%	98%			98%	29.40%
Calidad en la Gestión de Cobros	15%	95%	100%			100%	15.00%
Efectividad Llamadas	2.50%	95%	78%			78%	1.95%
Efectividad Reagenda	2.50%	95%	93%			93%	2.33%
Prom. Requerimientos Generados diarios	10%	95%	157%			157%	15.70%
Resultado	**100%**	**Trimestre Enero-Marzo 2018**					**103.18%**

	>=que el mes anterior
	<=que el mes anterior
	Fuera de objetivo
	En objetivo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 21

Detalle de métricas Ejecutivos Domiciliares

Métrica	Peso	Objetivo	Nota
% Logro Cobrabilidad en Contratos	40%	100%	**100%**
% Logro Cobrabilidad en Monto	20%	100%	**100%**
Calidad en la Gestión de Cobros Presencial	10%	95%	**95%**
Promedio diario en Contratos	10%	95%	**25 contratos**
Efectividad Requerimientos no cobrados	5.00%	95%	**3 contratos o menos**
Logro Cumplimiento Check List	5%	98%	**98%**
Entrega Cartas Desistimiento	10%	100%	**0 Cartas pendientes de entregar**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 22

Documento de Control Trimestral Ejecutivos Domiciliares

EMPLEADO:	ANDRES DIAZ

Documento de Control

Seguimiento a la Excelencia

Métrica	Peso	Objetivo	Res. Ene	Res. Feb	Res. Marz	Promedio	Peso Neto
% Logro Cobrabilidad en Contratos	40%	100%	102%			102%	40.00%
% Logro Cobrabilidad en Monto	20%	100%	100%			100%	20.00%
Calidad en la Gestión de Cobros Presencial	10%	95%	98%			98%	9.80%
Promedio diario en Contratos	10%	95%	93%			93%	9.30%
Efectividad Requerimientos no cobrados	5.00 %	95%	90%			90%	4.50%
Logro Cumplimiento Check List	5.00 %	98%	98%			98%	4.90%
Entrega Cartas Desistimiento	10%	100%	100%			100%	10.00%
Resultado	**100%**	**Trimestre Enero - Marzo 2018**					**98.50%**

Fuente: Elaboración propia.

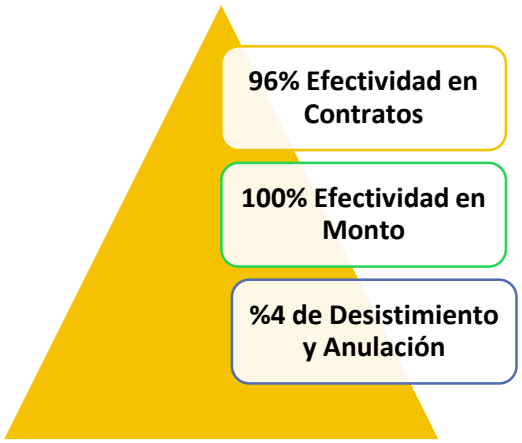
Al medirse trimestralmente e individual, en el capítulo 3.2.2 se establece un Plan de Incentivo adicional y reconocimiento especial para el empleado del trimestre con el mejor resultado ponderado tanto del equipo de ejecutivas de cobros como el de ejecutivos domiciliares para motivarlos a lograr todas y cada una de las métricas establecidas según su función.

3.2.2 Módulo Incentivos en Cobros enfocado en Recuperación en Clientes.

A partir de los cambios realizados, tales como el diseño de un manual de procedimientos, un sistema de indicadores de desempeño para garantizar el logro de todos los objetivos; es necesario diseñar una estrategia para que los incentivos y las comisiones estén enfocados al logro del objetivo principal de la empresa en el departamento de Cobros, que es el de recuperar el pago mensual de más del 96% de contratos actualmente activos y el de lograr el menor porcentaje de desistimiento de contratos ya sea por solicitud de cliente o en este caso por la falta de pago. Ver figura no. 12.

Figura No. 12

Objetivos Estratégicos a enfocar incentivos y comisión Cobros.

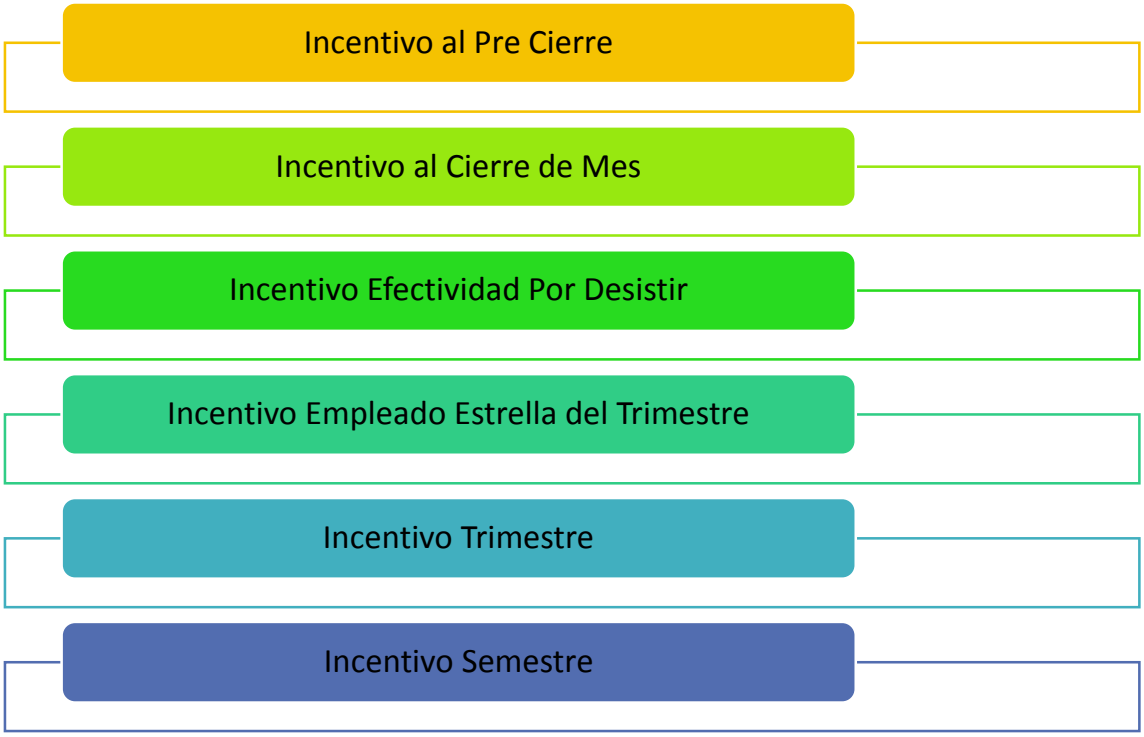


Fuente: Elaboración Propia.

Los incentivos están segmentados en seis tipos. Ver figura no. 13.

Figura No. 13

Tipos Incentivos Cobros



Fuente: Elaboración Propia.

Incentivo al Pre cierre: Estará enfocado en la recuperación del 55% mínimo de la cartera al 15 de cada mes.

- Al acumular 50 contratos cobrados, montos desde $700 hasta $1,200.00
- Al lograr los porcentajes de 25%, 50% y 55% de la cartera, montos desde $3,500.00 hasta $5,000.00.
- Segmentos de cada tres días, los tres mejores resultados. Montos desde $1,500.00 hasta $2,000.00

- Campeonatos por Meta de Pre cierre. Los tres primeros lugares ganan desde $2,500.00 hasta $4,500.00.
- Elementos combinados con incentivo en efectivo, tales como: bonos de compra, cenas para dos personas, kit de bebidas, cenas de ganadores, sección de spa, etc.

Incentivo al Cierre de Mes: Regularmente es más corto que el pre cierre. Incentivos estará enfocado al logro del mínimo en contratos de 96% al 99% y al logro en el 100% en Monto de la cartera individual y de la cartera general.

- Al acumular 50 contratos cobrados, montos desde $700 hasta $1,200.00
- Al lograr los porcentajes de 85%, 94% y 98% de la cartera, montos desde $3,500.00 hasta $5,000.00.
- Segmentos de cada tres días, los tres mejores resultados. Montos desde $1,500.00 hasta $2,000.00
- Campeonatos por Meta al cierre. Los tres primeros lugares ganan desde $4,000 hasta $10,000.00.

Incentivo de Efectividad de Por desistir: motiva al seguimiento continuo de contratos en riesgo de desistimiento y a su recuperación.

- 3 contratos desistidos: desde $800.00 hasta $1,000.00.
- Menos 3 desistidos: desde $1,500.00 hasta $2,000.00.

Incentivo Empleado Estrella del Trimestre: motiva tanto a la ejecutiva de cobros como al ejecutivo domiciliar al logro de todas las métricas establecidas. Al cierre del trimestre se seleccionarán los dos colaboradores con mejor resultado ponderado de su documento de control.

- Reconocimiento visible para colocar en su posición de trabajo.
- Bonos de compra o dinero en efectivo. Montos desde $2,500.00 hasta $3,500.00

Incentivo de Trimestres: galardona a los tres primeros lugares del trimestre. Metas: primer lugar 98% o quien supere, segundo lugar 96% o quien supere y tercer lugar 95% o quien supere.

- Reconocimiento y pin distintivo.
- Dinero en efectivo. Montos desde $7,000.00 hasta $15,000.00

Incentivo del Semestre: distingue a los tres primeros lugares del semestre. Metas: primer lugar 98% o quien supere, segundo lugar 96% o quien supere y tercer lugar 95% o quien supere.

- Reconocimiento y pin distintivo.
- Dinero en efectivo. Montos desde $7,000.00 hasta $15,000.00
- Viaja internacional a la convención semestral de la empresa.

Estos incentivos serán anunciados con anticipación para orientar a los involucrados al logro de los objetivos propuestos. Además se debe dar continuo seguimiento y recordatorio de los mismos para mantener al empleado en constante competencia y enfocado a ganar todos los premios establecidos.

3.3 Diseño e implementación de un Sistema de Monitoreo de la Calidad del Servicio.

Este sistema de monitoreo de la calidad del servicio brindado está compuesto de varios factores y procesos medibles. Entre ellos se encuentra el enfoque en la mejora de la calidad y la mejora de los procesos.

Mejoras Calidad:

1. Dicción:

Asegurar la dicción correcta y acertada al conversar con los clientes.

Algunos Ejemplos:

- Acortar palabras: po´ por pues, e'pereme por espereme, ta´bien por está bien, entre otros.
- Uso de Muletillas: Uso constante de una palabra en una sola interacción: está bien, ok, muy bien, de acuerdo, ujum, entre otros.
- Intercambio de la «r» por la «l» y viceversa.

2. Cortesía y Amabilidad:

- Personalizar la llamada: Referirse al cliente por su nombre. Ejemplo:

-Buenos días, favor comunicarme con la Sra. Lucía.

-Ella le habla. ¿En qué puedo ayudarle?

-Sra. Lucía, le habla Joaquín García de Servicios Memoriales para…

- En casos de que no conteste el titular la oficial debe preguntar nombre para de igual modo personalizar la llamada y guardar la gestión.

- Presentarse con nombre y apellido e indicar desde dónde le contacta:

Sra. Lucía, le habla Joaquín García de Servicios Memoriales para…

- Mostrar empatía al cliente: Ponerse en el lugar del cliente.
- Escuchar atentamente al cliente para no hacerles repetir algo ya informado.
- No interrumpir al cliente.
- Mostrar formalidad en la llamada.
- En caso de que el cliente repita nombre de oficial incorrecto, oficial debe rectificarle.

3. Fluidez:

Hablar fluido, despacio, que el cliente entienda.

4. Despedida cliente:

Oficial de cobros agradece por la atención y cuestiona al cliente si tiene alguna duda o pregunta. Se despide con un pase buen día, feliz día, feliz tarde, etc.

-Gracias por su atención. Pase feliz resto del día.

Mejoras Procesos

1. Actualización de datos:

Realizar una correcta actualización de datos en el sistema cuando así se requiera.

Ejemplos: Numeración tarjetas de crédito, dirección, teléfonos, modo de pago, etc.

2. Información completa y correcta suministrada al cliente:

Repasar con el cliente la cantidad de cuotas adeudadas y monto para así asegurar que salde todas las cuotas pendientes.

En caso de recibir alguna objeción por parte del cliente, negociar el pago de todas las cuotas en el mismo mes en varios días.

3. Seguimiento a Envíos de Motorizados:

- Clientes que informan día específico que desea le visiten el oficial debe agendarlo para dar correcto seguimiento.
- Dar prioridad con el motorizado a un cliente con una segunda cita por incumplimiento de parte de cobros.
- Colocar un rango de hora en el que el motorizado pueda visitar al cliente. Solo en casos en los que el cliente indique una hora en específico para visitar.

4. Realizar Gestión de Cobros Efectiva:

- Oficial tiene que gestionar el pago de la cuenta. Debe indagar con el cliente, obtener una fecha de pago, darle opciones de pago, entre otras.

5. Proteger la imagen de la empresa:

Si el sistema presenta errores o hay una queja de un empleado el oficial solo debe pedir disculpas y ofrecer soporte.

El oficial debe reservarse cualquier tipo de comentarios en contra del sistema y/o errores.

6. Primera cuota

- Bienvenida a la empresa:

Recapitular producto y/o servicio elegido, nombre completo, co-titular, monto cuotas, fecha límite de pago, opciones de pago.

- Elegir Modo de pago:

En primer contacto debemos asegurar que el cliente nos notifique el modo de pago que utilizará.

3.3.1 Elaboración de Formulario de Monitoreo departamento de Cobros

Partiendo de las mejoras en la calidad y en los procesos que se busca con este sistema de monitoreo, se diseñó un check list o formulario de monitoreo para el departamento de cobros. Este formulario contiene todos los elementos necesarios para asegurar que en cada contacto con el cliente se realice una gestión de cobros de calidad y de un servicio al cliente excepcional.

Este formulario consta de nombre de oficial, fecha de llamada, contrato y nombre de cliente y número de identificación de grabación. El nombre del ítem a evaluar, opción de comentarios, peso de ítem, resultado obtenido por ítem y resultado final. Resultado máximo es de un 100%. Objetivo de un 95% como mínimo. Ver tabla no. 23.

Tabla No. 23

Check List de Calidad y Procesos Cobros.

		Check List Calidad y Procesos Cobros		
	Oficial:		**Resultado Final**	***0***
	Fecha:			
	Contrato:			
	Grabación:			
	Ítem	**Comentario**	**%**	**Logro**
1	**Dicción**		**7**	
2	**Cortesía y Amabilidad**			
	Personalizar la llamada		**6**	
	Se presentó correctamente		**7**	
	Se despidió correctamente		**5**	
	Mostró empatía		**6**	
	Escuchó atentamente al cliente		**6**	
	No interrumpe al cliente		**7**	
	Mostró formalidad en la gestión		**7**	
	Rectifica su nombre		**3**	
3	**Fluidez**		**7**	
4	**Procesos**			
	Actualización de datos en Sistema		**5**	
	Realizó Gestión en Sistema (Gestión nueva-Comentarios)		**5**	
	Información completa y correcta suministrada al cliente		**5**	
	Seguimiento a Envíos de Motorizados		**4**	
	Realizó Gestión de Cobros Efectiva		**7**	
	Protege la imagen de la empresa		**6**	
	Método de Pago Correcto en sistema		**7**	
	Resultado Final Evaluación de Calidad		**100**	**0**

3.3.2 Sistema de Monitoreo.

Cada ejecutiva de cobros posee una línea telefónica de la central y un head set o audífonos para mayor comodidad de la gestión mientras puede ir escribiendo o revisando los datos de los clientes en el sistema de cobros.

La central telefónica tiene la funcionalidad de grabar todas las llamadas entrantes y salientes de la empresa. Con esta opción, el departamento de informática suministrará todas las grabaciones de las últimas dos semanas para que la supervisora de cobros pueda realizar las evaluaciones de la calidad apoyadas en las llamadas de las ejecutivas de cobros y en el formulario de monitoreo o check list.

La muestra mínima a realizar mensual es la de 2 evaluaciones y en caso de que la oficial obtenga un resultado por debajo del objetivo de un 95%, el mínimo será de cuatro muestras. No existen límites de muestras a realizar en un mes por oficial de cobros.

El resultado obtenido será enviado vía correo a la ejecutiva de cobros y a la gerencia con el formulario debidamente completado, el resultado final, la retroalimentación y la grabación anexa.

Antes de enviar el resultado final de la evaluación con un resultado por debajo del objetivo, la supervisora de cobros deberá retroalimentar personalmente a la oficial de cobros para evitar que los errores cometidos ocurran nuevamente.

Si el resultado de la evaluación es crítico y amenaza la satisfacción del cliente, debe aplicarse una amonestación a la empleada por incumplimiento de las normas de calidad establecidas en este sistema de monitoreo y por consiguiente por el incumplimiento de los objetivos de la empresa.

CONCLUSIONES

Hoy por hoy es imprescindible que las empresas de todos los sectores contemplen dentro su plan estratégico un sistema de calidad y procesos que asegure el correcto funcionamiento de las áreas que mantienen un contacto directo con los clientes externos para la satisfacción y tranquilad de estos. Además que al implementar este sistema propuesto, los objetivos establecidos serán logrados en todos sus niveles y en todos los departamentos. Al no contar con este plan estratégico en la actualidad, era necesario que la empresa Servicios Memoriales Dominicanos iniciara con esta implementación paulatinamente hasta llegar en los próximos meses a abarcar todas las áreas.

Luego de los levantamientos realizados en los distintos departamentos que realizan funciones a la par con el departamento de Cobros (departamento donde fue implementada la propuesta de este trabajo final) y de las funciones específicas de esta área, se realizó un manual de procedimientos, un sistema de indicadores de desempeño y uno para el monitoreo de calidad de las gestiones de cobros realizadas tanto presencial como vía telefónica. Dentro de los cambios más importantes de esta implementación es el de conocer el funcionamiento interno con relación a las tareas, ubicación, requerimientos y solicitudes, y los puestos responsables de su ejecución. Además, permiten auxiliarse para la inducción de puestos y para la capacitación del personal pues describen detalladamente todas las funciones, también dentro de los beneficios se encuentra el de uniformar y controlar el cumplimiento de los procesos diarios y así evitan su alteración arbitraria.

A su vez, el sistema de indicadores de desempeño, componente número dos de la propuesta final, ha permitido que los colaboradores no solo se enfoquen en la efectividad de cobros en general sino más bien, a todas las métricas que de una forma u otra garantizan el cumplimiento del objetivo principal, la recuperación de más del 96% en contratos y el 100% en recuperación por

monto. La calidad, la organización y el seguimiento de los colaboradores se perciben automáticamente en los resultados de meses anteriores y los más recientes.

Es importante destacar que a raíz de esta propuesta e implementación se percibe una mejora considerable en las gestiones de cobros vía telefónica como consecuencia del sistema de monitoreo de la calidad establecido. Mensualmente, las ejecutivas de cobros reciben clínicas de actualización de procesos y de crecimiento profesional para la mejora de la calidad y de los procesos actuales, además de realizar mejoras del servicio brindado a los clientes.

Al implementar este sistema estratégico orientado a la calidad y los procesos y a su control, la empresa continuará posicionándose en el mercado como la primera opción a elegir por las familias dominicanas del Distrito Nacional y los municipios de Santo Domingo, ya que además de contar con una unidad integral única en el país, se caracterizará por el buen servicio brindado, respuesta oportuna y seguimiento continuo por sus colaboradores. A su vez, este plan estratégico permitirá que los costos se reduzcan al igual que las insatisfacciones y reclamos de los clientes, además de que habrá un compromiso presente en cada uno de los colaboradores a través de la motivación e involucramiento para cumplir con los objetivos propuestos por la empresa y muy importante, por el plan de incentivos revisado y actualizado.

RECOMENDACIONES

Debido a que se implementó el sistema estratégico de control de la calidad y los procesos solo en el departamento de Cobros de la empresa Servicios Memoriales Dominicanos, es recomendable que se incluya en los próximos planes estratégicos, la implementación de este sistema en los departamentos que tienen contacto directo con los clientes externos, tales como verificación, ventas y Servicio al cliente, y posterior a estos, los departamentos internos que aunque no tengan contacto directo con los clientes, sus funciones aporta a la satisfacción y fidelidad de estos. Estos departamentos son: auditoría, documentación y tesorería. En este sentido, todos los departamentos estarán al unísono y orientados al logro de los objetivos departamentales y a los de la empresa en general. El levantamiento que debe realizarse en cada una de esta áreas puede tardar de 120 horas laborables a 250 horas, para posterior a esto, documentar el manual de procedimientos y el sistema de indicadores de desempeño y de monitoreo de calidad según sus funciones principales.

El involucramiento de todos los niveles de la institución es imprescindible para que este nuevo sistema logre los resultados esperados y la evolución de manera progresiva de la empresa. Desde operaciones, administración hasta la gerencia administrativa y general y la dirección general, tienen la responsabilidad de apoyar al cien por ciento esta iniciativa para que funcione en su máximo nivel.

Este sistema estratégico debe ser comunicado y externado a cada uno de los colaboradores en su totalidad hasta que el mismo sea parte de los procesos a los que están acostumbrados a realizar y lo conozcan en su totalidad.

Otra de las recomendaciones fundamentales para el logro de los objetivos y la facilidad de algunos procesos es que la empresa coloque como prioridad algunos cambios necesarios en el área de informática para eficientizar la función del departamento de cobros. Estos cambios y actualizaciones son:

- Crear la opción en el sistema de cobros para agregar la razón de gestión. Esto ayudaría al oficial de cobros a filtrar con mayor facilidad los clientes según la última gestión realizada, tales como: cliente ilocalizado, no contesta, enviar mensajero, promesa de pago, promesa de pago por oficina, promesa de pago por transferencia, cliente no pagará y cuando se deja un mensaje.

- Habilita el acceso a Whats app web en las computadoras de las ejecutivas de cobros para agilizar y facilitar la gestión de cobros por esta vía. En la actualidad, el servidor impide que esta aplicación este habilitada en las pc´s por lo que utilizan sus teléfonos personales o la flota del departamento.

- Generación de Cartas automáticas: Tener la facilidad de que a través del sistema se genere la carta de gestión de manera automática con la salvedad de que sea en Word por si es necesario hacer correcciones de datos.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, Álvarez & Bullón (2006). *Introducción a la calidad. Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad. España. 1ª Edición.*

Amoroso (2010). Diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad en la Consultora Ambiental Amoroso & Ordoñez basado en la norma ISO 9001:2008 (Tesis de grado, Universidad de Loja). Recuperado de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4340/3/Tesis_Hernan_Amoroso.pdf

Cementerios Privados abren nuevo mercado, Listín Diario, Republica Dominicana (2010)

https://www.listindiario.com/economia/2010/08/27/156375/cementerios-privados-abren-nuevo-mercado

Crosby, P., (1987). La Calidad no cuesta. Editorial Continental, México.

Cuatrecasas, L. (2010). Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación. Profit Editorial, Barcelona.

García, S., & Valencia, V. (2007). Planeación estratégica. México: trillas.

González, S., (2002). La gerencia pública: basada en el sistema de control interno. Editorial Universidad de Cali, Colombia.

Herrera, K. (2016), Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil. Recuperado de:

http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/620981/1/Tesis+Textil+S.A.C.+-+Katherine+Ponce+Herrera.pdf

Huamaní & Armaulía (2017). "Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015 en una droguería de dispositivos médicos" (Tesis de grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de:

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/6190/3/Huamani_ry.pdf

Implementar un sistema de calidad en 9 pasos, Banco Galicia, Argentina (2013) http://www.buenosnegocios.com/notas/341-implementar-un-sistema-calidad-9-pasos

ISO 9001: 2000, Guía Para Las Pequeñas Empresas, Standards Australia, ICONTEC, Bogotá 2001.

Jaramillo, J (s.f). Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitiva, 2da edición.

Laudoyer, G. (1997): La Certificación ISO 9000. Un motor para la calidad, México.

Nadarahaj, D. y Abdul K., Sharifah L. (2013) A review of the importance of business process management in achieving sustainable competitive advantage. En: The TQM Journal

Nurbanum; Marini y otros (2013) What affects the extent of business process management implementation? An empirical study of Malaysia's manufacturing organizations. pp. 91-104. Penang: School of Management, University Sains Malaysia.

Peteiro, D. (2016). Todo sobre la Gestión por Procesos (Parte I). Recuperado de:

http://www.sinap-sys.com/es/content/informacion-legal

Pérez, J. (2010) Gestión por procesos. 4ª. Ed. Madrid: ESIC Editorial

Real Academia Española (2014), Diccionario de la lengua española (vigesimotercera edición), Madrid, España: Autor

http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=planificaci%C3%B3n

Render (2009), Administración de Operaciones, 7ma edición, México.

Reyes, J. (2012). Procesos de Proyectos y Competencias en Dirección de Proyectos. Panamá: IPMA.

Rohloff, M. (2011) Advances in business process management implementation based on a maturity assessment and best practice exchange. Potsdam: University of Potsdam.

Todo sobre la gestión por procesos. Parte I, Sinapsys Business Solutions, 2016

http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i

Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, E. (2012). Administración estrategia. En &. A. Arthur. A. T., Administración estrategia. Mac Graw Hill.

Un jardín para el descanso eterno, Listín Diario, Republica Dominicana, 2017

https://www.listindiario.com/la-republica/2017/04/08/461254/un-jardin-para-el-descanso-eterno

Vásquez, J. (2014). La importancia de la planeación estratégica, Bogotá, Colombia, 2017

https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/

ANEXOS

Anexo 1: Calendario Cobros

Fecha límite	Reporte / Documento	Responsable
1 al 5	Envío de Reporte de Auditoría de Cobros (Atraso no corresponden, Pagos por adelantado y Anticipados y Por desistir)	**Ejecutivas de Cobros**
1 al 5	Enviar Reporte compilado a Auditoría	**Supervisora de Cobros**
5 al 10	Envío de Auditoría de Reporte definitivo	**Auditoría**
1 al 3	Cartas Confirmación de desistimiento	**Ejecutivas de Cobros**
1 al 7	Entrega de Cartas Confirmación de desistimiento por parte de los motorizados	**Supervisor de Cobros**
1 al 10	Cartas Aviso de desistimiento	**Ejecutivas de Cobros**
1 al 15	Entrega de Cartas de Aviso de desistimiento por parte de los motorizados	**Supervisor de Cobros**
25 c/mes a más tardar	Envío de Reporte Cambios de Cartera	**Ejecutivas de Cobros**

Anexo 2: Reporte Auditoría de Cobros (Contratos con atraso que no corresponden).

OFICIAL	MOTORIZADO	CONTRATO	SALDO DE 0 A 30	SALDO DE 31 A 60	SALDO DE 61 A 90	MONTO EN CARTERA	MONTO REAL	DIFERENCIA	COMENTARIOS
CAROLYN	EDWIN	CM 22987	$17,495.83	$17,495.83	$17,495	$ 52,312.54	$17,495.83	$ 34,816.71	REACTIVADO
CAROLYN	EDWIN	CM 23584	$ 26,066.67	$26,066.67		$ 52,133.24	$26,066.67	$26,066.67	CREDICONTADO
CAROLYN	OFICINA	CM 23789	$ 21,585.71	$21,585.71		$ 43,171.42	$21,585.71	$ 21,585.71	CREDICONTADO
CAROLYN	OFICINA	SF 10367	$ 9,960.00	$9,960.00		$19,920.00	$9,960.00	$ 9,960.00	ERROR SISTEMA
CAROLYN	EDWIN	CM 11772	$ 8,279.52	$8,279.52		$16,559.04	$ 8,279.52	$ 8,279.52	DOS ULTIMAS CUOTAS
CAROLYN	OFICINA	CM 11773	$ 4,279.40	$ 4,279.40		$ 8,558.80	$ 4,279.40	$4,279.40	DOS ULTIMAS CUOTAS

Anexo 3: Reporte Auditoría de Cobros (Contratos con Pago anticipado o Saldados).

OFICIAL	MOTORIZADO	CONTRATO	MONTO EN CARTERA NO CORRESPONDE	COMENTARIO
MARIA C.	**JUAN C.**	**CM 08282**	**$ 3,125.63**	ANTICIPADO
MARIA C.	**JUAN C.**	**CM 11725**	**$ 3,513.02**	ANTICIPADO
MARIA C.	**JUAN C.**	**CM 13019**	**$ 3,409.35**	ANTICIPADO
MARIA C.	**JUAN C.**	**CM 20291**	**$ -**	ANTICIPADO
MARIA C.	**JUAN C.**	**CM 20732**	**$ -**	ANTICIPADO
MARIA C.	**JUAN C.**	**CM 21610**	**$ 4,161.41**	ANTICIPADO
MARIA C.	**JUAN C.**	**JM 00765**	**$ 3,996.68**	ANTICIPADO
MARIA C.	**JUAN C.**	**SF 00249**	**$ -**	ANTICIPADO

Anexo 4: Reporte Auditoría de Cobros (Cambio de Estatus Por desistir o no).

	POR DESISTIR	POR DESISTIR
	ACTIVO	ACTIVO
CONTRATO	**ESTATUS EN CARTERA**	**ESTATUS CORRESPONDE**
CM 17030	**ACTIVO**	POR DESISTIR
CM 17671	**ACTIVO**	POR DESISTIR
SF 03934	**ACTIVO**	POR DESISTIR
SF 01479	**ACTIVO**	POR DESISTIR