



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS
PARA AUMENTAR LA
EFECTIVIDAD OPERACIONAL EN EL
DEPARTAMENTO NACIONAL
DE COBRANZAS DE LA**

Autor: González R. Orlando



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INDUSTRIAL
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS
PARA AUMENTAR LA EFECTIVIDAD OPERACIONAL
EN EL DEPARTAMENTO NACIONAL DE COBRANZAS
DE LA EMPRESA MARSH VENEZUELA, C.A.**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar el título de
INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: González R. Orlando J.
C.I. 18.782.880
Tutora: Ing. Avendaño Ana

San Diego, Noviembre 2017



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INDUSTRIAL
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Ing. Ana Avendaño**, portador(a) de la cédula de identidad N° **7.187.788**, hace constar que ha leído el Proyecto del Trabajo de Grado, presentado por la ciudadano (a) **Orlando J. González R.**, portador(a) de la cédula de identidad N° **18.782.880**, titulado **Propuesta de un Plan De Mejoras para aumentar la efectividad operacional en el Departamento Nacional De Cobranzas de la Empresa Marsh Venezuela, C.A.**, presentado como requisito parcial para optar al título de **Ingeniero Industrial**, y acepta la tutoría del mencionado Proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su elaboración y evaluación; según las condiciones de la Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad José Antonio Páez y sus correspondientes Reglamentos.

En San Diego, a los nueve días del mes de Noviembre del año dos mil diecisiete.



Firma
Ing. Ana Avendaño
C.I. 7.187.788

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo a **DIOS** ante todo por permitirme concretar otra meta más en mi vida y llegar hasta donde lo he hecho llenándome de salud, sabiduría y fortaleza para continuar adelante a pesar de las adversidades, por poner en mi vida personas tan admirables e importantes como mi madre Mercedesy mi esposa Sara quienes no han permitido que decaiga en mis metas aconsejándome en todo momento y brindándome su apoyo, por eso este trabajo también es dedicado a ustedes.

A una pequeña bendición que viene en camino y quien en estos últimos meses se ha convertido en mi motor de vida, por ti pequeña princesita G.G. a ti también dedico este logro.

A mis hermanos, familiares y amigos.

González R. Orlando.

AGRADECIMIENTO.

En primer lugar a **DIOS**, por todo lo recibido y concebido antes y durante mis estudios. A mis **Padresy Esposa**, gracias por el apoyo incondicional, este logro es para ustedes. Acada uno de los **Profesores y Personal de Biblioteca** de la Universidad José Antonio Páez, que de una u otra forma dejaron huellas con su enseñanza brindada y apoyo en cada una de sus gestiones a lo largo de la carrera.

Muy agradecido especialmente con la **Profesora Ana Avendaño** por su ayuda y orientación en el desarrollo de este trabajo de grado.

González R. Orlando.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN INFORMATIVO.....	x
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Formulación del Problema.....	7
1.3. Objetivos de la Investigación.....	7
1.3.1. Objetivo General.....	7
1.4. Objetivos Específicos.....	7
1.5. Justificación de la Investigación.....	7
1.6. Alcance de la Investigación.....	8
II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de Investigación.....	9
2.2. Bases Teóricas.....	10
2.2.1. Crédito y Cobranzas.....	11
2.2.2. Gestión de Cobranzas.....	11
2.2.3. Las Cinco llaves del éxito en una gestión de cobranza efectiva.....	12
2.2.4. El seguimiento y la evaluación individualizada y grupal.....	14
2.2.5. Mejoramiento Continuo.....	15
2.2.6. Herramientas del Mejoramiento Continuo.....	17
2.3. Definición de Términos Básicos.....	27
III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Diseño y Tipo de Investigación.....	28
3.2. Nivel de la Investigación.....	28
3.3. Población y Muestra.....	29

3.4.	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	30
3.5.	Fases Metodológicas.....	30
CAPÍTULO IV. RESULTADOS		
4.1.	Fase I: Diagnostico de la situación actual.....	33
4.1.1.	Descripción del departamento nacional de cobranzas.....	33
4.1.2.	Entrevistas no estructuradas aplicadas al personal.....	45
4.1.3.	Resumen de debilidades halladas en el proceso.....	47
4.2.	Fase II: Análisis de Causas.....	47
4.2.1.	Aplicación de Tormenta de Ideas.....	47
4.2.2.	Integración, análisis y clasificación de las causas.....	49
4.2.3.	Ponderación a través de técnica Grupo Nominal.....	50
4.3.	Fase III: Diseño de Plan de Mejoras.....	60
4.4.	Fase IV: Evaluación económica de la propuesta.....	66
CONCLUSIONES.....		69
RECOMENDACIONES.....		70
ANEXOS.....		71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		75

ÍNDICE DE CUADROS

pp.

CUADRO

1. Hoja de trabajo para elaboración de Diagrama de Pareto.....	26
2. Total de Clientes Jurídicos y Naturales de Marsh Venezuela, C.A.....	44
3. Técnica de Grupo Nominal.....	50
4. Principales Causas Influyentes.....	51
5. Principales Causas Influyentes Sustentadas.....	59
6. Plan de Mejoras Problemática: Ausentismo.....	61
7. Plan de Mejoras Problemática: Desmotivación del Personal.....	62
8. Plan de Mejoras Problemática: Carencia de Metas y Análisis de Gestión.....	63
9. Plan de Mejoras Problemática: Distribución Desbalanceada de Clientes.....	64
10. Plan de Mejoras Problemática: Lentitud de Equipos PC's.....	64
11. Plan de Mejoras Problemática: Falta de Comunicación entre distintos Niveles..	65
12. Plan de Mejoras Problemática: Falta de Capacitación.....	65
13. Costos de propuesta de Capacitación y Motivación del personal (CMP).....	68
14. Costos de propuesta de (CMP) con reducción de frecuencia.....	68
15. Propuesta de Inversión Anual.....	68
16. Ingreso Anual Año Fiscal 2016-2017.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

pp.

FIGURA

1. Esquema Básico de un Diagrama de Ishikawa.....	20
2. Principio de Diagrama de Pareto.....	24
3. Diagrama de Pareto.....	27
4. Estructura Operativa para el cobro de primas.....	35
5. Estructura Operativa para el cobro de comisiones.....	36

6. Seguimiento de Cobranzas Paso 1.....	38
7. Seguimiento de Cobranzas Paso 2.....	39
7.1. Seguimiento de Cobranzas Paso 2.....	39
8. Seguimiento de Cobranzas Paso 3.....	40
9. Seguimiento de Cobranzas Paso 4, 5 y 6.....	42
10. Seguimiento de Cobranzas Pagos Correctos – No Correctos.....	43
11. Principales Ideas Captadas a partir de Técnica Tormenta de Ideas.....	48
12. Diagrama de Ishikawa.....	49
13. Problemática en seguimiento de cobranzas.....	52
13.1. 1ra y 2da gestión de cobro de seguimiento de cobranzas.....	53
14. Directrices de Calificación de rendimiento.....	54
15. Grafica de niveles de ausentismo detallado Dpto. de Cobranzas.....	56
16. Grafica de niveles globales de ausentismo Dpto. de Cobranzas.....	57
17. Diagrama de Pareto.....	60

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INDUSTRIAL
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS PARA AUMENTAR LA EFECTIVIDAD OPERACIONAL EN EL DEPARTAMENTO NACIONAL DE COBRANZAS DE LA EMPRESA MARSH VENEZUELA, C.A.

Autor: Orlando José González Rios

Tutora: Ana Avendaño

Fecha: Noviembre 2017

RESUMEN

La presente investigación se desarrollará en el departamento nacional de cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, C.A. empresa Sociedad de Corretaje de Seguros y Consultoría de Riegos quienes se encargan de ofrecer su esmerada atención y servicios a todos sus clientes en materia de análisis e identificación de riesgos, diseño de programa de seguros, consultoría en gerencia de riesgo y administración de reclamos. En la actualidad existe la necesidad de realizar un estudio que permita diagnosticar y analizar las causas que están generando las fallas en el departamento y de esta manera proponer un plan de mejoras con la finalidad de aumentar la efectividad operacional y finalmente el análisis costo-beneficio de la mejora. El tipo de investigación presentada se ubica entre un diseño de investigación de campo bajo la modalidad de proyecto factible – con un nivel descriptivo y enmarcado como una investigación de acción. Se aplicaran técnicas como la revisión documental, entrevistas, observación directa.

Descriptores: Cobranza, Gestión, Efectividad, Mejora, Seguimiento.

INTRODUCCION.

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de si misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

La planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que presta a la sociedad. Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra. Una vez realizado es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que se perciban, de forma significativa, las mejoras implementadas. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio.

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas. Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos.

El objetivo principal de esta investigación se basa en la Propuesta de un Plan de Mejoras que permitan aumentar la efectividad operacional en el Departamento Nacional de Cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, C.A. del cual cumpliendo en totalidad con este objetivo planteado se estaría erradicando las fallas presentes actualmente en la gestión del departamento.

El plan de mejoras permite:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.

- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- Negociar la estrategia a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.

La estructura del presente trabajo de grado se conforma de la siguiente manera:

El capítulo I El Problema, estará compuesto por el planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación.

El capítulo II Marco Teórico, comprenderá los antecedentes de la investigación, bases teóricas y la definición de términos básicos.

El capítulo III Marco Metodológico, estará compuesto por el tipo de investigación, procedimientos empleados y las fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El capítulo IV Resultados, constará de los resultados de la investigación, los cuales estarán estructurados en cuatro fases que comprende desde el diagnóstico de la situación hasta el diseño y evaluación de las acciones correctivas.

Por último se exponen las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

La cobranza suele ser uno de los procesos más complicados de realizar, pero una gran ventaja que tienen las empresas en la actualidad es, la tecnología. La gestión de cobro ha evolucionado para alinearse con las tendencias de la industria y aplica el mismo principio de estandarización en sus componentes: Estrategias, Políticas y procedimientos y Tecnología.

Las tendencias globales en la gestión de cobros son:

- Creación de centros para desarrollar competencias altamente especializadas que den servicio a múltiples mercados.
- Centralización de áreas operativas en países o regiones con recursos de bajo costo y alta disponibilidad.
- Uso de tecnologías únicas para administrar todo el proceso de crédito: Evaluación, Otorgamiento, Administración y Recuperación.
- Creación de canales alternativos: 24/7, Autoservicio, sitios web, SMS, correo electrónico.

La gestión de cobro en América Latina está adoptando gradualmente las estrategias de integración y consolidación que se han aplicado en otras regiones:

- Creando unidades regionales para desarrollar estrategias de cobro.
- Estandarizando procesos.
- Creando plataformas tecnológicas.
- Migrando a sistemas operativos.

Un sistema de gestión de cobranza es un conjunto de partes relacionadas entre sí con el objeto de administrar esta gestión. La eficiencia que puede aportar un sistema de gestión de cobranza a las organizaciones depende de su solidez,

dinamismo y versatilidad para garantizar el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de cualquier organización que necesite administrar su cartera de deudores.

La situación económica por la que viene atravesando el país actualmente tiene consecuencias nefastas para las empresas, que hasta el momento poseen cuentas no saneadas y se debe afrontar ahora no sólo importantes descensos de ventas sino también a situaciones cada vez más comunes de impagos, es por esta razón que el manejo adecuado de las cuentas por cobrar o "cartera" de clientes es clave para que las empresas no enfrenten problemas de liquidez, sin duda, al momento de presentarse el problema la empresa comienza a detectar la importancia de llevar a cabo una buena gestión del riesgo de sus clientes y definir el procedimiento a seguir en caso de clientes morosos.

Marsh Venezuela, C.A. es una Sociedad de Corretaje de Seguros y Consultoría de Riesgos fundada en el año de 1956, quienes se encargan de ofrecer su esmerada atención y servicios a todos sus clientes en materia de análisis e identificación de riesgos, diseño de programa de seguros, consultoría en gerencia de riesgo y administración de reclamos.

Sus clientes, representan una gran diversidad que incluyen pequeños y grandes negocios nacionales e internacionales, entidades públicas y privadas, asociaciones, organizaciones profesionales e individuos. A través de su amplio conocimiento profesional del negocio, Marsh Venezuela, C.A. posee la habilidad de innovación de soluciones a la medida y años de experiencias en la negociación de términos con el mercado asegurador, que contribuyen con los objetivos empresariales de sus clientes, haciéndolos más efectivos en la gerencia de sus riesgos.

El departamento Nacional de Cobranzas de Marsh Venezuela, C.A. adscrito a la Gerencia de Operaciones de esta organización desde hace dos (02) años atrás implementó en su metodología operativa una herramienta operacional/informática que facilita a sus analistas la ejecución de la gestión de cobranzas de primas a los clientes Jurídicos y Naturales mediante el pago de contado o financiado el cual

muestra información del status de las deudas o compromisos de pago de cada uno de los clientes de la organización.

Este sistema lleva el nombre de Seguimiento de Gestión de Cobranzas y el mismo permite a los analistas del departamento realizar un debido proceso de cobranzas a los clientes, a partir del momento en que el área de Facturación emite las respectivas facturas, la cual a partir de su emisión no deben transcurrir un periodo mayor a treinta (30) días para hacer efectivo su cobro y transmitir esta información al área de comisiones a fin de dar ingreso de la misma en el Sistema de Información para Corredores de Seguros (SICS) y de esta manera permitir a cada una de las Gerencias de la Organización conocer los ingresos financieros de manera detallada y actualizada.

El no contar con esta información a tiempo y el que la gestión en esta herramienta no genere resultados confiables, puede desencadenar una serie de inconvenientes tanto internos como externos; cabe mencionar entre los problemas internos la pérdida de los ingresos por bonos de cobranzas, sumas contempladas en los presupuestos de la Organización que corresponden a bonificaciones por pronto pago y cuyas sumas pueden ser igual o mayor que las comisiones que se perciben por la ventas de pólizas lo que representa entre un 12% y un 20% del ingreso anual. Cifra que para el periodo pasado oscilaba los 870.000.000 Bs. y que para este año se espera triplicar de acuerdo a las proyecciones de ventas de la organización las cuales estiman lograr un porcentaje de las ventas en moneda extranjera.

Por otra parte entre los inconvenientes externos se puede hacer mención de los riesgos presentes en el ámbito legal por la suspensión errónea de pólizas por falta de pago, lo cual podría terminar en sanciones y multas por parte de la Superintendencia de Seguros, ya que la Ley de la actividad aseguradora contempla que las pólizas deben estar activas entre treinta (30) y sesenta (60) días según sea el ramo, lo que se traduce en conflictos económicos para la organización. Situación que hasta los momentos no se ha presentado, por la pronta acción y gestión del equipo operacional de la Organización.

El Seguimiento de Gestión de Cobranzas desde su implementación ha resultado de gran utilidad para la organización, sobre todo para el equipo adscrito a la gerencia de Operaciones y Finanzas, sin embargo esta herramienta no ha sido actualizada acorde a las necesidades del Departamento situación que de no tomar acciones a tiempo podrán hacer de esta en un corto plazo un sistema obsoleto.

Entre las necesidades detectadas al momento del estudio cabe destacar la medición de la gestión de cada uno de los analistas del Departamento, la cual actualmente se hace imposible determinar de manera individual, al contrario esta medición se viene realizando de manera grupal es decir, que sin importar el esfuerzo que algunos de sus analistas pongan en la gestión de cobranzas, el poco esfuerzo de otros afectará sus objetivos o metas a finales de año. Situación que ha generado inconvenientes a la hora de efectuar las evaluaciones de desempeño de los analistas lo cual se torna complicado justificar la ponderación asignada por el Coordinador del Departamento.

Cabe destacar que hoy día, no es posible determinar con exactitud el número de clientes que pueden ser procesados mensualmente por cada analista, situación que dificulta poder demostrar si el departamento de Cobranzas de Marsh Venezuela, C.A. cuenta con una plantilla adecuada para sus debidas tareas o se requiere un mayor número de analistas para poder cumplir con las actividades de cobranzas ya que en estos momentos existe un alto número de clientes con los cuales no se ha podido cumplir la gestión de cobranzas en el debido tiempo.

Partiendo del principio de Edwards W. Deming: “lo que no se mide, no se puede mejorar” el presente trabajo de grado se ha planteado como propuesta implementar un plan de mejoras al Departamento de Cobranzas de Marsh Venezuela y a su Seguimiento de Gestión de Cobranzas que permita medir la eficiencia individual de cada uno de los analistas adscritos y que al mismo tiempo facilite las actividades del Departamento, cerrando la posibilidad de seguir aceptando el cúmulo de justificaciones que se dan cuando no se logran las metas anuales, teniendo en cuenta que lo que una Organización necesita es un desempeño basado en datos y

hechos, en donde se pueda conocer el nivel de cumplimiento en cada uno de los procesos.

1.2. Formulación del Problema

En este orden de ideas, la investigación que se plantea tendrá por objeto dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿De qué manera se podrá aumentar la efectividad operacional en el Departamento Nacional de Cobranzas de la Empresa Marsh Venezuela, C.A.?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

- Proponer un plan de mejoras para aumentar la efectividad operacional en el Departamento Nacional de Cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, C.A.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del proceso operacional en el seguimiento de gestión de cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, C.A. mediante revisión documental, entrevistas informales y análisis operacional.
- Analizar las causas que generan los problemas presentados en el Departamento Nacional de cobranzas de Marsh Venezuela, C.A. a través de herramientas de Ingeniería Industrial.
- Diseñar un plan de mejoras que permitan mejorar la gestión del Departamento Nacional de Cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, C.A.
- Evaluar económicamente la propuesta de mejoras diseñada, mediante el uso de la razón Costo-Beneficios.

1.4. Justificación de la Investigación.

A medida que se desarrollan las empresas, la complejidad de las operaciones que en ella se efectúan se incrementa, así como la necesidad de mejorar los procedimientos que permitan el adecuado funcionamiento de sus actividades. La importancia del desarrollo del presente trabajo también radica en que la empresa Marsh Venezuela, C.A. y en especial el Departamento Nacional de Cobranzas pueda

reorganizarse hacia la obtención de la mejora de la gestión de los servicios, mayor celeridad en los tiempos para darle respuesta a los clientes y una menor cantidad de cuentas morosas.

Con esta investigación se pretende elaborar un plan de mejoras que contribuya a mejorar los procesos del Departamento Nacional de Cobranzas y así poder solucionar problemas detectados como los retrasos en la gestión de cobranzas, carencia de indicadores que midan el desempeño individual de cada uno de los analistas y optimización de las herramientas implementadas en cada uno de los procesos presentes en esta pequeña área de la organización.

El logro de los objetivos propuestos permitirá dar solución a cada una de las problemáticas anteriormente descritas, obteniendo así desde la complacencia de todo el equipo involucrado en la gestión de cobranzas hasta la alta gerencia garantizando una mayor confiabilidad en la información manejada, así como una mejor distribución de las tareas y funciones a ejecutar garantizando así el logro de los objetivos propuestos por la Gerencia de Operaciones.

Entre otras cosas vale acotar que la presente investigación servirá de guía a futuros profesionales e investigadores de la Universidad José Antonio Páez, que requieran aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica y en el desarrollo de futuras investigaciones.

1.5. Alcance

Esta investigación es desarrollada en la empresa Marsh Venezuela, C.A. dedicada a las actividades de Corretaje de Seguros y Consultoría de Riesgos y para la cual se propone un plan de mejoras en el Departamento Nacional de Cobranzas a implementar en sus tres sucursales, Caracas, Valencia y Maracaibo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico referencial comprende la sustentación teórica de la investigación a partir de los conceptos, teorías, trabajos previos relacionados con el tema de estudio. Al respecto Mijares y García, (2007), en las Normas para la elaboración y presentación de los anteproyectos, proyectos y trabajos de grado señalan que, “el marco teórico constituye un aspecto de mucha importancia dentro de la investigación. En términos generales, representa la “explicación” teórica para comprender la naturaleza del hecho investigado, o lo que es lo mismo, sustentar teóricamente el estudio”. (p.11)

2.1. Antecedentes

Cuando se realiza una investigación es necesario revisar los trabajos hechos anteriormente y que guardan relación con el tema. De allí que, Tamayo y Tamayo (2003), expresa que, “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirva para aclarar juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”. (p.72).

En este sentido, se presentan a continuación una serie de trabajos de investigación no solo de Ingeniería Industrial, sino de Ciencias Sociales en Administración y Contaduría los cuales servirán de apoyo en la investigación: Contreras J (2013), “**Propuesta De Un Plan De Mejoras En Las Líneas De Decoración De Envases De Aluminio De La Empresa Cervecería Polar C.A. Planta Superenvases**” para optar al título de Ingeniero Industrial de la Universidad José Antonio Páez, Venezuela. La investigación se desarrolla a razón de la necesidad de implementar una serie de mejoras en dicha área a través de una propuesta de plan de mejoras el cual se lleva a cabo a un diagnóstico de la situación presente, análisis de las causas que originaban el problema para así realizar la propuesta que conllevara a minimizar los defectos y finalmente un análisis de costo beneficio de la mejora.

Este trabajo fue de soporte y guía para el desarrollo sistemático de la investigación actual.

Asimismo, Rivero A (2014), **“Propuesta De Estrategia Financiera Para El Departamento De Crédito Y Cobranzas Para El Mejoramiento De La Gestión De Cobranzas Caso En La Empresa Venezolana Del Vidrio (Venvidrio)”** para optar al título de Licenciado en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo, Venezuela. El trabajo de grado tiene como objetivo principal analizar los procesos que realiza dicha empresa para el otorgamiento de créditos a los clientes, detectando las fallas administrativas existente en ella; lo que conllevó a efectuar una investigación de campo en la que se determinó que en la empresa Venezolana del Vidrio, C.A en el Departamento de Crédito y Cobranzas no se cuenta con un reporte de antigüedad, la cartera de cliente no se actualiza a diario, existen facturas vencidas del año 2012. Por lo tanto se definió una propuesta con objetivo de implementar procedimientos para la actualización de la gestión de cobranzas, determinar una planificación para la gestión de cobranza y desarrollar las funciones del personal dentro del departamento. Recomendando aplicar normas y procedimientos propuestos para el cumplimiento de una gestión eficiente de las transacciones realizadas por la empresa. Esta investigación sirvió de soporte y guía para el desarrollo de las bases teóricas.

Por último, Araque y Carrillo (2014) **“Propuesta Plan De Mejoras Para Reducir Los Tiempos De Producción En El Área De Línea Final, Bloque 3, En La Empresa Chrysler De Venezuela LLC, C.A.”** trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial de la Universidad José Antonio Páez, Venezuela. Los autores tuvieron como propósito desarrollar un plan de mejoras a través de la aplicación herramientas de Ingeniería Industrial además de emplear técnicas de análisis de operación como: estudio de la operación, estudio de tiempos, permitiendo identificar oportunidades de mejoras y proponer soluciones factibles. El aporte de esta investigación se centró en las herramientas utilizadas para las mejoras del área de trabajo, a nivel académico y en la aplicación de la metodología en general.

2.2. Bases teóricas

Las Bases Teóricas o referencias bibliográficas corresponde a la fase de apoyo en la investigación, ya que estas aportan las teorías necesarias donde se sustenta el tema tratado. Según Mijares y García, (2007), establecen que, “el investigador se da la tarea de analizar y explicar el problema, su naturaleza, interrelaciones, así como el planteamiento por parte del investigador de sus propias ideas y exposiciones relacionadas con el tema investigado”. (p.13)

En otras palabras, las Bases Teóricas están referidas a reforzar los planteamientos esbozados por el investigador desde el planteamiento del problema hasta las conclusiones finales del trabajo. Entre los aspectos y autores que sirvieron la base teórica se encuentran:

2.2.1. Crédito y Cobranza

La gestión de las cuentas por cobrar es por excelencia una herramienta de negociación donde tanto el vendedor como el consumidor obtienen beneficio, ya que el cliente obtiene su producto y el comerciante obtiene su venta, viene relacionado directamente del crédito y la cobranza, según Cupelli (1999):

El crédito y la cobranza es el administrador natural y de su gestión depende el fluir de fondos de la empresa, base de su subsistencia. En la medida en que mejor se sistematice la actividad de crédito y cobranzas se logrará una mayor eficiencia, y con ello, se alcanzarán mejores índices de cobrabilidad. (p. 11).

Esto viene a estar directamente relacionado con los ingresos de la compañía y con su capital de trabajo, y se refleja en su solidez financiera.

2.2.2. Gestión de Cobranzas

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, es el conjunto de actividades de planeación, control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una empresa, sea ésta administrativa o técnica. En relación con la gestión de cobranzas Villaseñor (1998), lo señala como “el procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia” (p.222). Es

decir, que se refiere a la administración eficiente del dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes, de los procedimientos de cobro y su pronta recuperación.

La rotación de este dinero es vital para la estabilidad de la empresa, con ello garantiza un buen flujo del efectivo que permitirá a la empresa realizar sus operaciones de compra – venta de manera adecuada. Otro aspecto importante a considerar dentro de la gestión de cobranzas, es el mantenimiento y utilización de registros adecuados que suministren información veraz y oportuna sobre los clientes a los cuales se les ha otorgado créditos. Dentro de estos aspectos están:

- Para cada cliente debe establecerse un registro permanente e individual de las facturas.
- El registro individual debe mostrar la fecha, número de factura y detalle de compra.
- Se debe evidenciar la fecha y cantidad de cada pago realmente recibido.
- Se debe anotar el seguimiento de cobro que se le haga al cliente como: visitas personales, llamadas telefónicas, cartas de cobro o recordatorio.
- Se debe asignar a un individuo la responsabilidad de mantener esos registros.

En relación con el mantenimiento de los registros señala Ceder (1999), que “necesariamente es importante que estos registros individuales de los clientes a crédito sean llevados con mucha exactitud y al día, probablemente sean los registros más importantes y valiosos que tenga su negocio”.

Por otra parte, es importante recalcar que la gestión de cobranzas en una empresa que está bien organizada, debe realizar los cobros en las fechas convenidas en la factura, de manera que no se permita que el cliente sobrepase la fecha estipulada de cobro. Para ello se hace necesario que se implemente una serie de políticas y normativas que regulen la gestión de cobranzas, garantizando un mejor control.

Cabe destacar que para el buen funcionamiento de la unidad de cobranzas dentro de la organización se hace necesario que la persona que realice la labor de cobranzas, entregue a diario una relación de los montos recaudados producto de los

cobros hechos, además de devolver los documentos no cobrados para realizar las anotaciones y observaciones necesarias para cada caso y preparar así la acción de cobro para el día siguiente.

2.2.3. Las cinco llaves del éxito en una gestión de cobranza efectiva

Endara Claudio (2006). *Gestión efectiva de cobranzas. 5 claves de éxito*. Recuperado de la World Wide Web: <https://www.gestiopolis.com/gestion-efectiva-de-cobranzas-5-claves-de-exito/> indicó que Las Cinco Llaves Del Éxito En Una Gestión De Cobranza Efectiva debe ser un tema de lectura obligatoria por toda aquella persona que quisieran mejorar ó orientar de manera efectiva una gestión de cobros.

La apertura de mercados, la agresiva competencia, el Internet y todo el boom tecnológico que estamos viviendo, han llevado a los empresarios a vivir un nuevo entorno de negocios basados en decisiones de riesgos que requieren de un profesional de cobranza preparado y diferente al buscador o llamador tradicional de cheques.

La apertura de mercados, la agresiva competencia, el Internet y todo el boom tecnológico que se está viviendo, han llevado a los empresarios a vivir un nuevo entorno de negocios basados en decisiones de riesgos que requieren de un profesional de cobranza preparado y diferente al buscador o llamador tradicional de cheques.

La cobranza será siempre una actividad de comunicación y persuasión entre personas y los éxitos ó fracasos de la gestión, solo dependerán de la manera como estos clásicos conceptos que a continuación se presentan, son aplicados ó ignorados por cobradores profesionales en una gestión de cobranza. De ahí entonces, la diferencia entre gestores exitosos y gestores sin resultados.

La llave Número uno: una de las más importantes se le ha denominado “Actitud frente a la Gestión que realiza y la Empresa que representa”. En ella encontrarás porqué es importante abordar una gestión de cobros con una actitud positiva no solo frente al trabajo sino también frente a la organización y/o actividad que representes.

La llave Número dos: Esta llave se titula Organización Interna hacia el Trabajo y el Flujo Empresarial de Negocio en esta fase se trata de explicar la importancia de prepararse para una gestión, como el conocimiento de su empresa, de la industria en la que se desarrolla y su capacidad de trabajar organizadamente potencializa la posibilidad de hacer efectiva una cuenta en mora.

La llave Número tres: La tercera llave tiene que ver con La Percepción del Cliente, aquí te explico como la percepción es un tema que influye en la morosidad de una cuenta y que esta herramienta no solo la puedes utilizar para mejorar tu gestión, sino que tu cliente lo más seguro ya la utilizó con tu organización antes de decidir entrar en mora.

La llave Número cuatro: Esta llave abre las puertas de la Comunicación y los Canales sobre las cuales la ejecuta este capítulo muestra el poder de la comunicación y como utilizarlo como herramienta de persuasión en tu gestión de cobros.

La llave Número cinco: El seguimiento y evaluación permanente de las acciones y reacciones sobre las cuentas que gestionas. Con esta llave haces conciencia de la importancia de medirte y evaluarte sobre cada una de las acciones que emprendes para no olvidar que el secreto de la efectividad radica en el análisis permanente de las acciones Vs las reacciones que estas producen.

2.2.4. El seguimiento y la evaluación individualizada y grupal

Si no se es capaz de hacer seguimiento a cada una de las acciones personales, lo más seguro es que los resultados de las gestiones tampoco puedan clasificarse como efectivos. No hay cabida para la improvisación en una gestión efectiva, el seguimiento es la clave.

Cuando puedes seguir los resultados de cada una de las acciones, se pueden corregir las desviaciones normales que todo proceso en su fase de gestión produce. Cuando un cliente se acostumbra a un estilo de acción, con el tiempo puede ocurrir que las mismas pierdan su efectividad, por esta razón es precisamente que hoy nadie puede presentar un solo modelo para cobrar las cuentas, porque si hay algo que es cierto, es que cada gestión que se emprenda es diferente y que el cúmulo de todas las

experiencias realizadas son las que con el tiempo irán guiando para aplicar diferentes formas de proceder y actuar frente a la cuenta que se intenta cobrar.

Muy pocas empresas tienen institucionalizado un sistema de medición interno, Endara Claudio (2006), indicó “una vez me interesé por crear un ambiente de competencia sana en un equipo de cobranza que dirigía, la idea se centró en un cuadro donde se determinaría el nombre del gestor, el número de cuentas asignadas, el valor total de dichas cuentas y dos columnas más que midieran la efectividad en cantidad y monto. El resultado fue increíble. Se produjo resultados interesantes, el primero fue percatarme de un equilibrio en la asignación de cuentas y no recargar con ello a un trabajador más que a otro, el segundo fue generar un espíritu de competitividad entre los miembros del equipo que sería premiado y reconocido públicamente entre los trabajadores de la organización. Tercero, se pudo poner en práctica las teorías de priorización (PARETO 80-20) el 20% de tus esfuerzos producen el 80% de los resultados y el gran reto consistía en la identificación de ese 20% que en conjunto les permitiría a la organización, reducir la cartera a niveles casi menores al 4% después de estar casi con morosidades arriba del 15 y 16% de las ventas al crédito”.

La recomendación concreta en este punto, es aprender a medir efectividad individual, no hay un coach en el mundo, que pueda establecer una estrategia acertada si no sabe cuál es el rendimiento individual de cada uno de los miembros de un equipo. No existen fórmulas milagrosas para gestionar con efectividad cuentas por cobrar, pero si hay algo que no se puede negar y es que se requiere de mucha creatividad para cobrar y de mucho conocimiento y sensibilidad de su cliente.

2.2.5. Mejoramiento Continuo

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Según Azmouz y Díaz, (1998) A lo largo de la historia las personas han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de sus organizaciones e individuos. El mejoramiento

continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Las empresas que desean ser de clase mundial tienen la imperiosa necesidad de obtener una producción cada vez mayor con una eficiencia relevante como vía de solución a su situación actual. Posteriormente buscando la inclusión en el mercado internacional, para lo cual se requiere de un alto grado de competitividad, exigiendo la implantación de un proceso de Mejoramiento Continuo.

Con dicho fin en mente Azmouz y Díaz, (1998) consideran que un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita:

- Contar con empleados Habilidadosos, entrenados para un buen trabajo, controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas y operaciones.
- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar su trabajo de manera optima y sugieran mejoras.
- Contar con empleados en la disposición al cambio, capaz y dispuesta a adaptarse a nuevas situaciones dentro de la organización.

La aplicación de la metodología de mejora exige determinadas inversiones. Estas inversiones posiblemente se pueden justificar en términos económicos a través

de los ahorros e incrementos de productividad que se producirán por la reducción del ciclo de fabricación. El verdadero progreso en la empresa se considera que se ha logrado solo cuando el ejecutivo de más alta jerarquía decide que él personalmente lidera el cambio.

Se puede decir entonces, que existen diferentes procedimientos encaminados a centrar la atención en las exigencias que se imponen al proceso o función y lograr convertir los requerimientos en especificaciones técnicas, y estas en un proceso de trabajo.

2.2.6. Herramientas del Mejoramiento Continuo.

- **Lluvia De Ideas**

La lluvia de ideas es una técnica para generar ideas sobre un tema dado. Generalmente se usa para obtener información importante sobre un tema o un proceso directamente tomando las ideas del personal que está más familiarizado con él en el área de trabajo, oficina, etc.

La tormenta de ideas fue propuesta en 1939 por Alex F. Osborn, quien comenzó a utilizar un procedimiento que permitiera el surgimiento de ideas creativas y originales como método de resolución de problemas. Más adelante, en 1953, sistematizó su método creativo de resolución de problemas.

Propuso un método destinado a estimular la formulación de ideas de modo que se facilitara la libertad de pensamiento al intentar resolver un problema. Éste consistía en un procedimiento por el que un grupo intenta encontrar una solución a un problema específico mediante la acumulación de todas las ideas expresadas, de forma espontánea, por sus miembros.

Este método permite promover participación, generar entusiasmo en un grupo de personas, así como analizar y mostrar todas las causas posibles de un problema para su posterior solución.

Procedimiento de Aplicación

De forma muy general las fases de una sesión de tormenta de ideas son:

1. Presentación de la sesión de tormenta de ideas.

La sesión debe comenzar con una explicación de la tarea, de sus objetivos, del procedimiento a seguir y de la duración de la sesión de trabajo.

2. Generación de ideas.

El tema se muestra de manera visible en una pizarra, soporte o pantalla, de modo que no haya dudas sobre el mismo. Hay que asegurar que se ha comprendido correctamente por parte de todos los participantes. Es aconsejable que esté planteado en forma de pregunta.

Es conveniente establecer un objetivo sobre el número de ideas a alcanzar. Como mínimo, proponer que se produzcan 40 ó 50 ideas para un grupo en torno a 6 personas. Está demostrado que el objetivo tiene a cumplirse.

3. Mejora de ideas

El papel dinamizador del facilitador es aquí crítico. Una vez expuestas todas las ideas, es preciso asegurarse de que han sido comprendidas. Para ello se revisarán, preguntando a los participantes si hay dudas o se quiere hacer algún comentario.

Se aplica la combinación, la reelaboración, la síntesis de una o más ideas...

4. Evaluación

La evaluación de las ideas puede hacerse en la misma sesión de tormenta de ideas en un momento posterior. Resultado de la evaluación es la reducción de la lista de ideas hasta un número en el que es factible trabajar con ellas, siendo el voto individual para la selección de las ideas finales es el mejor método para predecir las ideas de éxito. En este sentido es imprescindible contar con un procedimiento estructurado, como el de Votación Múltiple.

Sobre la mecánica de la expresión de ideas, hay dos formatos:

o Estructurado.

Este mecanismo está indicado cuando el facilitador no posee mucha experiencia o se presume que puede surgir una participación desequilibrada (algunos participantes producen un número de ideas muy superior al de los demás). De este modo se establece un balance que permite la intervención equilibrada de todos los miembros.

- **No estructurado.**

Es el método habitual. Se expresan las ideas según van surgiendo en la mente de cada participante. En este caso el facilitador deberá prestar especial atención a que la participación sea completa y las aportaciones razonablemente repartidas.

Esta herramienta es útil:

- Para la identificación de objetivos de un grupo de trabajo o de una tarea a la que se aboca un grupo determinado.
- Cuando existen problemas y obstáculos que afectan la calidad del trabajo.
- Para el análisis de problemas potenciales con intención de tomar medidas preventivas.
- Para la búsqueda de soluciones a los problemas presentados.

Recuerde también que el ambiente es un factor muy importante, por lo que este debe ser tranquilo, y propiciar la libertad de expresión. En este sentido se puede proponer al grupo que, antes de empezar a generar ideas, los participantes hablen de aspectos positivos de su trabajo o de temas sociales o vean alguna película motivacional de corta duración, etc.

- **Diagrama De Causa-Efecto**

La finalidad de esta herramienta es ayudar a los equipos de mejora a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos. A este diagrama se le conoce también como: “espina de pescado” o Ishikawa. Kaoru Ishikawa (1915 – 1989), teórico japonés de la administración de empresas, experto en el control de calidad. Se le considera el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, dando nombre al diagrama Ishikawa, cuyos gráficos agrupan por categorías todas las causas de los problemas.

Es una herramienta que permite representar un problema o enfoque central y sus causas de una forma visual, donde el problema representa la “cabeza del pescado”, de la que emerge una espina central. Desde allí se derivan las causas

mayores o espinas grandes. A su vez, las espinas grandes pueden estar conformadas por espinas más pequeñas también llamadas causas menores. Su creador, **Kaoru Ishikawa** recomendaba que la espina de pescado se desarrollara hasta el quinto nivel de causas.

Para hacer un análisis básico de las causas y efectos de los problemas se realizan los siguientes pasos: (Ver figura 1)

1. Definición del problema

Este se inscribe en el cuadro que representa la cabeza del pescado.

2. Determinación de los conjuntos de causas

Sobre la línea que va al recuadro del problema, coloque como flechas Mano de obra, Maquinaria, Método, Materiales, Medio ambiente.

3. Participación de los integrantes del grupo en una sesión de lluvia de Ideas

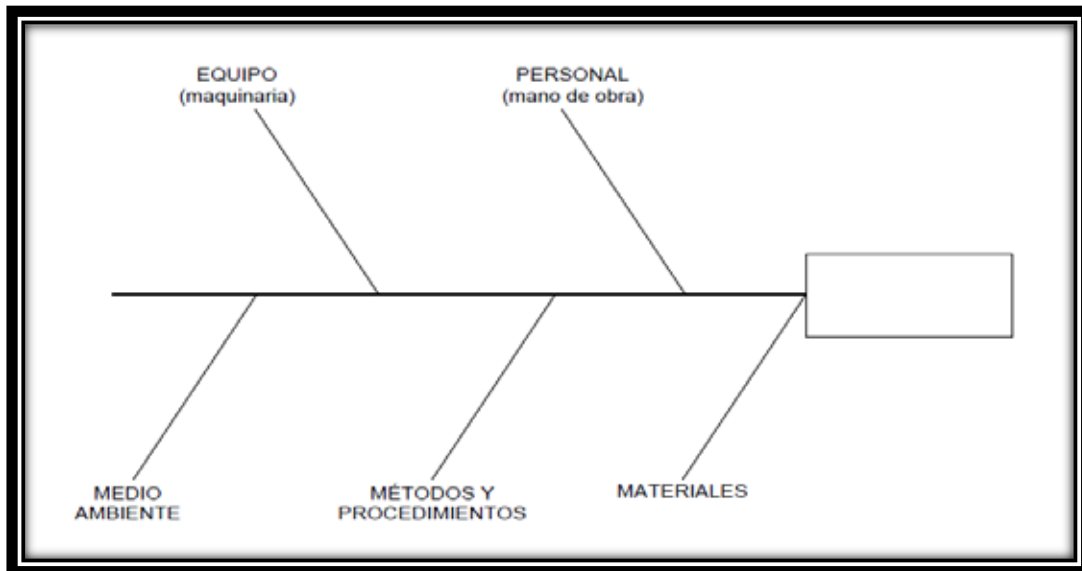


Figura 1. Esquema Básico de un Diagrama de Ishikawa

Fuente González, O.

Cada persona debe indicar exactamente a qué conjunto de causas pertenece su idea. El esquema final de la sesión de lluvia de ideas debe reflejarlas debidamente agrupadas; de esta forma se facilitará su análisis.

4. Revisión de ideas

Se identifica la “espina” con las causas más recurrentes, y posteriormente, se priorizarán las causas de esa espina de acuerdo a su recurrencia.

Tipos de diagrama de Ishikawa

No podemos decir que exista específicamente tipos de diagrama de Ishikawa, no es tan así, pues el diagrama de Ishikawa es uno solo y ya. Sin embargo, basándonos en la forma en cómo desarrollamos una espina de pescado, tenemos los siguientes diagramas.

Diagrama causa efecto con método de las 6m

Es la forma más común en la que se desarrolla un diagrama de pescado. De hecho, hay quienes no tienen siquiera idea de que hay vida más allá de las 6 m y que hablar de Ishikawa es hablar de las 6 m, lo cual a mi juicio, es una falencia en la enseñanza y un desaprovechamiento en el potencial de la espina de pescado. ¿Cuáles son las 6m?

- **Mano de obra:** Consideramos todos los aspectos asociados a la gente, al personal, a la mano de obra. Interrogantes frecuentes independientes del problema suelen ser: ¿Está capacitada la mano de obra? ¿Esta seleccionado el personal idóneo para ese trabajo? ¿El personal se siente motivado y trabaja con deseo? ¿El trabajador muestra habilidad en su trabajo?
- **Maquinaria:** Hablar de maquinaria es hablar de infraestructura. Es hablar de todas las herramientas con las que contamos para dar salida al producto final. Software, hardware, máquinas de fabricación, montacargas, etc. Interrogantes comunes suelen ser: ¿Tiene capacidad suficiente para cumplir su función? ¿Qué tan eficiente es? ¿Cómo es el manejo? ¿Existen repuestos? ¿Es conforme el mantenimiento? ¿Esta actualizado a su última versión?

- **Métodos:** Evaluamos la forma en la que hacemos las cosas. Así pues, al evaluar los métodos, estamos evaluando si la forma en que desarrollamos las actividades esta significando resultados, así pues, tratamos de buscar la falla en el hacer de las cosas que ocasiona el problema. ¿Te suena a mano de obra? Sí, pero veamos la diferencia. Es diferente la localización de planta donde tenemos una secuencia de producción en línea a la localización hecha con una secuencia en forma de U. Son dos métodos diferentes. Simplemente es la forma en cómo producimos independiente de los trabajadores implicados.
- **Medición:** Aquí recae todo lo que hacemos en torno a la inspección, las diferentes medidas con que se trabajan, el aseguramiento de la calidad, calibración, tamaño de muestra, error de medición, etc. Por ejemplo, si queremos evaluar los resultados de dos grupos de ventas, NO será la mejor idea evaluar uno de los grupos por el número de artículos vendidos y otro por el monto de ventas alcanzado.
- **Materia prima:** Evaluamos todo lo que tenga que ver con los materiales en la empresa, desde los que se usan para dar el producto final hasta los que se usan para hacer el aseo al baño. Todo es todo. Interrogantes comunes se asocian a los proveedores, variabilidad de las características y especificaciones del material, conformidad del material, facilidad para trabajar, etc.
- **Medio ambiente:** El medio ambiente son las condiciones, el entorno con el que se trabaja. Cultura organizacional, clima organizacional, luz, calefacción, ruido, nieve... son aspectos del medio ambiente que se tienen en cuenta.

Método de flujo de proceso

En este caso desarrollamos la espina de pescado por medio del flujo de proceso. Dicho de otra forma, tomamos la secuencia o paso a paso del proceso que se evalúa, y se desarrolla a través de la espina principal. Una buena idea es tener claro el flujo del proceso en términos de fases, actividades y tareas.

Método de estratificación

Es muy útil cuando el problema central (cabeza del pescado) se puede dividir en diferentes causas que tienen que ver directamente con su naturaleza, de tal forma que las espinas mayores sean subcomponentes del problema central. Piensa por ejemplo en un problema relacionado con un carro, las espinas mayores se van a asociar a las diferentes partes de éste:

- El motor: Vamos a considerar causas menores asociadas a: Bujía, inyector, sensor, caja de velocidades, etc.
- Chasis: Piensa en las causas menores de ésta parte: Amortiguadores, llantas, focos, etc.
- Interiores: Las causas menores se evaluarán en torno a: Bolsas de aire, bocinas, cinturón de seguridad, etc
- Exteriores: Evaluamos: Espejos, puertas, cajuela, etc.

Diagrama de pescado simple

A veces nos olvidamos que el diagrama causa y efecto es una herramienta flexible, y es porque nos regimos a las categorías de causas predeterminadas, y esto no siempre es lo mejor.

Con el diagrama de Ishikawa simple desarrollamos nuestras propias espinas mayores y menores, por lo que será un diagrama único en todo sentido para la situación que se analiza. Por ejemplo, una empresa de externalización de procesos puede tener afinidades que no se encontrarían en una de fabricación, y viceversa, por lo tanto considerar para ambas el método de las m's puede que traiga mejores resultados para una u otra.

Otras formas de hacer un diagrama de causa y efecto

Más allá de las detecciones hechas por controles de calidad y demás, existen clasificaciones específicas de áreas del conocimiento, concretamente las 8p's del mercadeo y las 4s's de la industria de servicios.

8p's del mercadeo

Es una evolución de las 4p's. En este caso, tu diagrama de pescado estaría compuesto por:

- Personas
- Evidencia física o presentación (Physical evidence)
- Proceso (Process)
- Alianzas estratégicas (Partners)
- Producto (product)
- Precio (price)
- Plaza o distribución (Place)
- Promoción o comunicación (promotion)

Alexis Rosas de Mejora tu empresa da un acercamiento más profundo al tema de las 8p's del mercadeo

4's de la industria de servicios

Es de común aplicación en la industria de servicios al considerar los siguientes aspectos:

- Entorno (Surroundings)
- Habilidades (Skills)
- Sistemas (systems)
- Proveedores (Suppliers)

· Diagrama De Pareto

Vilfredo Federico Damaso Pareto (15 de julio de 1848, París - 19 de agosto de 1923, Ginebra) fue un sociólogo, economista y filósofo italiano. Pareto realizó importantes contribuciones al estudio de la economía y de la sociología, especialmente en el campo de la distribución de la riqueza y el análisis de las elecciones individuales

Pareto realizó importantes contribuciones al estudio de la economía y de la sociología, especialmente en el campo de la distribución de la riqueza y el análisis de las elecciones individuales. El principio de este diagrama enfatiza el concepto de lo vital contra lo trivial, es decir el 20% de las variables causan el 80% de los efectos

(resultados), lo que significa que hay unas cuantas variables vitales y muchas variables triviales (Ver figura 2).

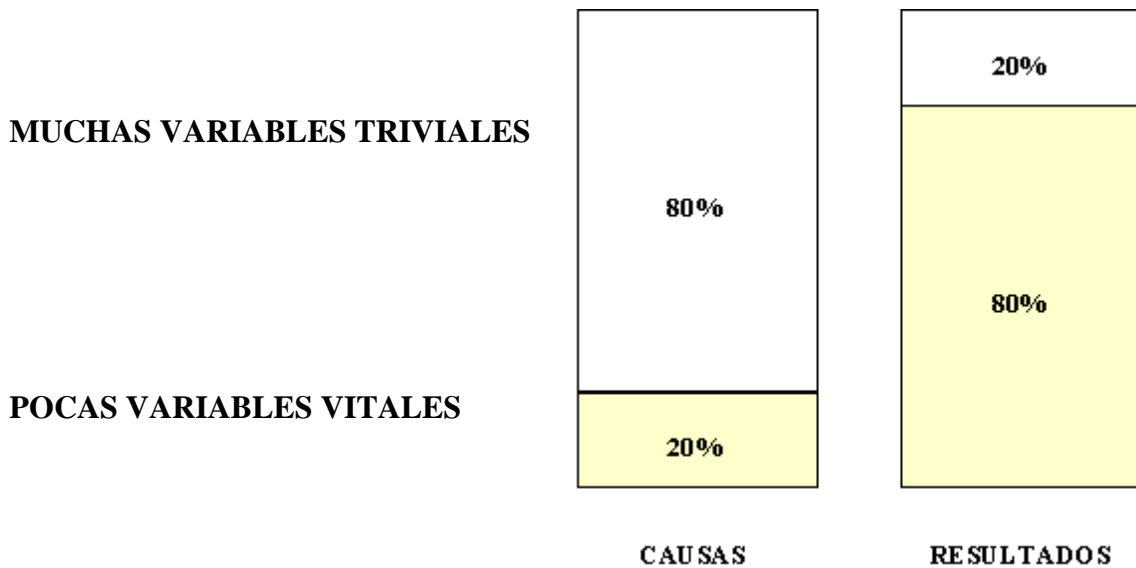


Figura 2. Principio de Diagrama de Pareto

Fuente González, O.

El principio o regla de Pareto nos dice que para diversos casos, el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas. No son cifras exactas, pues se considera un fundamento empírico observado por Vildredo Pareto y confirmado posteriormente por otros expertos de diversas áreas del conocimiento.

Algunos enunciados clásicos de la ley:

- El 80% del éxito proviene del 20% de tu esfuerzo
- El 80% de tu ingreso proviene del 20% de tu esfuerzo
- El 80% de los ingresos se generan con 20% de los clientes
- El 80% de las ventas se genera por el 20% de los productos

En una situación problemática:

- El 80% de “problema” se genera del 20% de “causas”

Un proceso tiene innumerables variables que repercuten en el resultado, sin embargo, no todas las variables pueden ser controladas (por ejemplo el clima, el tipo de cambio, la inflación, etc.). Es importante describir las que sí son controlables.

De estas variables controlables, no todas son importantes, generalmente hay unas cuantas que son vitales (20%) y son las que causan el 80% del resultado.

Las ventajas de usar esta herramienta en el análisis de procesos son:

- Nos indica cuál(es) problema(s) debemos resolver primero.
- Representa en forma ordenada la ocurrencia del mayor al menor impacto de los problemas o áreas de oportunidad de mejora.
- Es el primer paso para la realización de mejoras.
- Facilita el proceso de toma de decisiones porque cuantifica la información que permite efectuar comparaciones basadas en hechos verdaderos.

Elaboración del diagrama de Pareto:

Hay diversas instrucciones para elaborar un análisis de Pareto en libros y web, aunque todas conducen a lo mismo. Por eso creo que la mejor forma de aprender siempre es con un ejemplo. Sin embargo, vamos a ver cómo hacer un diagrama de Pareto paso a paso para luego, hacer un ejemplo.

Una aclaración importante es que, no hay pasos específicos dependiendo del fenómeno que se analiza con el diagrama, es decir, la metodología siempre va a ser la misma, aunque el lenguaje en que se explica sea diferente.

1. **Determina la situación problemática:** ¿Hay un problema? ¿Cuál es?
2. **Determina los problemas (causas o categorías)** en torno a la situación problemática, incluyendo el período de tiempo.
3. **Recolecta datos:** Hay una situación problemática presentándose y tienes las posibles causas que lo generan, pues entonces comienza a recolectar los datos. Estos dependerán de la naturaleza del problema. Por ejemplo número de defectos si analizamos averías en un producto, costo de desperdicios de acuerdo al tipo de desperdicio, kilogramos de carga por tipo de producto. Recuerda que las unidades deben ser las mismas, nada de mezclar peras con manzanas. Recuerda también que el periodo de tiempo es el mismo para todos, si vas a recolectar los datos pertenecientes a un trimestre, debe ser igual para todas las causas.

1. Ordena de mayor a menor: Ordenamos de mayor a menor las causas con base en los datos que recolectamos y su medida. Si es el número de veces que se presenta un evento será por cantidad, si es por costo de desperdicios según el tipo de producto, será en unidades monetarias, por ejemplo.
2. Realiza los cálculos: A partir de los datos ordenados, calculamos el acumulado, el porcentaje y el porcentaje acumulado. En el ejemplo te muestro detalladamente cómo hacerlo.
3. Graficamos las causas: El eje X lo destinamos a colocar las causas. Vamos a usar eje Y izquierdo y eje Y derecho. El izquierdo es para la frecuencia de cada causa, lo usamos para dibujarlas con barras verticales.
4. Graficamos la curva acumulada: El eje Y derecho es para el porcentaje acumulado, por lo tanto va desde 0 hasta 100%. Lo usamos para dibujar la curva acumulada.
5. Analizamos el diagrama.

Cuadro N° 01. Hoja de Trabajo para elaboración de Diagrama de Pareto.

Actividad	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	% de Frecuencia Acumulada
Total			100%

Fuente González, O.

El problema que presenta el mayor índice de frecuencia se deberá someter a un análisis de causa y efecto para determinar su verdadero origen, para lo cual se recomienda utilizar el diagrama de causa-efecto (Ver figura 3)

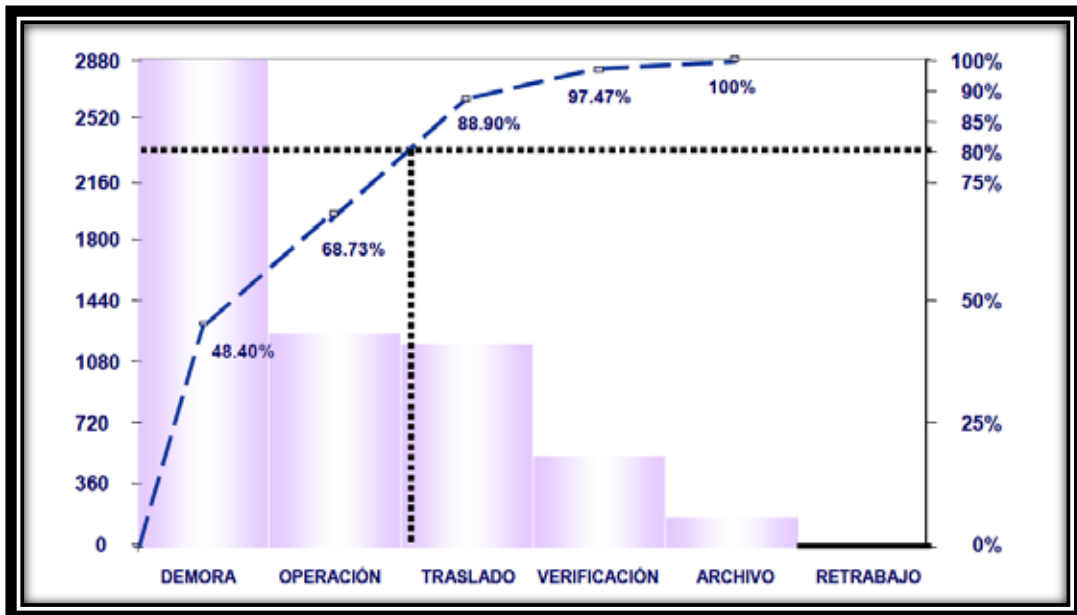


Figura 3. Diagrama de Pareto

Fuente González, O.

2.3. Definición de Términos Básicos.

Coach: Es una persona cuya misión principal, será mostrarte diferentes opciones para que puedas enfrentar una situación de vida. Esta situación pudiese ser problema personal, un problema de pareja, un ascenso, un cambio de carrera, un cambio de vida.

Cobranza: Se denomina cobranza al proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc.

Efectividad: es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente. La eficacia es lograr un resultado o efecto (aunque no sea el correcto) y está orientado al qué. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable o sea el cómo.

Gestión: Del latín

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta sección del Trabajo de Grado se expresan los pasos o metodologías que se deben cumplir para alcanzar el objetivo general que se planteó en la investigación, es por esto que en esta sección denominada Marco Metodológico se describe cual es el tipo y diseño de investigación del estudio. La metodología de la investigación proporciona tanto al estudiante como a los profesionales una serie de herramientas teórico-prácticas para la solución de problemas mediante el método científico. Estos conocimientos representan una actividad de racionalización del entorno académico y profesional fomentando el desarrollo intelectual a través de la investigación sistemática de la realidad.

3.1. Diseño y Tipo de investigación.

De acuerdo con el problema planteado referido a la propuesta de un plan de mejoras para aumentar la efectividad operacional en el departamento nacional de cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, el presente trabajo se ubica entre uno de los diseños de Investigación de Campo bajo la modalidad de Proyecto Factible. Según Villegas y Tortolero (2001), en el Instructivo para la Elaboración y Presentación del Trabajos de Grado, una investigación de campo “consiste en recolectar los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular las variables implicadas y presentación de la información directa de la realidad, necesaria para el investigador.” (p.16).

Por otra parte los Proyectos Factibles de acuerdo a Mijares y García (2007), establecen que un Proyecto factible “consistirá en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”

3.2. Nivel de la Investigación

En concordancia con Villegas y Tortolero (2001), la investigación se desarrolla en un nivel Descriptivo, “se dirige a explicar y clasificar eventos dentro de un mismo contexto, así como también caracterizar o enumerar sus características.” (p. 17)

Enmarcado como una investigación Acción como lo define UPEL (2006), Trabajo especial Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales, donde se ubica una situación problemática y se toma una acción para corregir la anomalía.

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

Para Arias, F. (2006) define a la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). En este sentido, la población de esta investigación estará constituida por el personal involucrado con el Departamento de Cobranzas con la finalidad de recolectar información, constituido por (06) analistas de Cobranzas quienes realizan directamente la gestión, (01) Coordinador Nacional de Cobranzas, reportando a (01) Coordinador de Operaciones y (01) Gerente de Operaciones y Finanzas.

3.3.2. Muestra

Según Sierra, C. (2004) una muestra “Es en general, una parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características deben reproducir lo más exactamente posible”. (p. 66). Dentro de este orden de ideas, se considera que la muestra en la investigación estará constituida por la misma población, es decir por (06) Analistas de Cobranzas quienes realizan directamente la gestión, (01) Coordinador Nacional de Cobranzas, reportando a (01) Coordinador de Operaciones

y (01) Gerente de Operaciones y Finanzas, esto gracias a la pequeña dimensión que tiene, donde se facilita la aplicación de los instrumentos.

3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se utilizan para responder a las interrogantes planteadas. Todo en correspondencia con el problema, los objetivos y el diseño de la investigación.

Los datos e informaciones obtenidas, son producto de fuentes secundarias entre las cuales cabe mencionar textos, manuales y procedimientos paso a paso ubicados con los Coordinadores del Departamento Nacional de Cobranzas de Marsh Venezuela, C.A., en algunas oportunidades fue necesario consultar Fuentes Telemáticas (Internet).

Para validar la información recolectada en primera estancia fue necesario utilizar las fuentes primarias es decir, consultar con analistas, coordinadores personas involucradas en el tema. El personal con el cual fue consultada y validada la información fueron Analistas, Coordinadores y Lideres del área (Operaciones / Cobranzas), esto por ser ellos integrantes del equipo del departamento y quienes se han visto afectados en su gestión por la necesidad de optimizar tanto herramientas como los procesos necesarios para desempeñar sus tareas día a día.

Entre los instrumentos a utilizar en esta investigación son:

- Observación directa.
- Revisión documental.
- Entrevistas informales.
- Análisis operacional.

3.5. Fases Metodológicas

El presente trabajo de investigación las fases metodológicas se desarrollan de la siguiente manera:

Fase I: Diagnostico de la situación actual del proceso operacional en el seguimiento de gestión de cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, C.A.

En esta fase se realiza un diagnóstico general en cuanto a los procesos operacionales del departamento de Cobranzas con la finalidad de ir analizando e identificando las debilidades presentes complementando con entrevistas a los analistas y coordinadores del departamento.

Para esta etapa será necesaria la aplicación de distintas técnicas de recolección de datos, considerando los siguientes instrumentos:

- Revisión documental.
- Entrevistas informales
- Observación directa
- Análisis operacional

Fase II: Analizar las causas que generan los problemas presentados en el Departamento Nacional de cobranzas de Marsh Venezuela, C.A.

Para la ejecución de esta fase se tomará en cuenta toda la información suministrada por los trabajadores que tienen relación directa con la investigación donde se analizarán las causas que originan los retrasos y acumulación de cuentas en el Seguimiento de Cobranzas tomando en cuenta los factores externos que puedan estar influyendo en la correcta gestión del Departamento.

Las técnicas de las cuales se estará haciendo uso serán:

- Tormenta de ideas.
- Diagrama Causa – Efecto.
- Diagrama de Pareto

Fase III: Diseñar un plan de mejoras que permitan mejorar la gestión del Departamento Nacional de Cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, C.A.

Dadas las causas que se analizaron en la fase anterior, se procedió a plantear propuestas a cada una de ellas, con el fin de solventar los problemas que se presentan, mediante la aplicación de técnicas de Ingeniería Industrial.

Fase IV: Evaluar económicamente la propuesta de mejoras diseñadas, mediante el uso de la razón Costo-Beneficio.

Ya con la fase anterior culminada se procederá a medir los beneficios tanto económicos de las nuevas propuestas como también los beneficios a nivel de mejoras, los que se consideran intangibles esto con el fin de evaluar la factibilidad del proyecto.

CAPITULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra el desarrollo de las cuatro fases de la investigación, en las cuales se muestra el análisis e interpretación de los resultados los cuales se derivan de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en cada una de estas fases la cuales están relacionadas directamente con los objetivos específicos.

4.1. Fase I: Diagnostico de la situación actual del proceso operacional en el seguimiento de gestión de cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, C.A.

4.1.1. Descripción del departamento nacional de cobranzas.

Previo al análisis de las causas que generan las problemáticas presentes en el departamento de cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, C.A. es importante conocerlo y así de esta manera poder verificar las debilidades presentes en el área. El departamento nacional de cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, C.A. está constituido físicamente en dos de sus sucursales, específicamente Caracas y Valencia conformado para el momento del estudio por dos (02) analistas y dos (02) analistas, un pasante y un coordinador nacional de cobranzas respectivamente. En este sentido, este departamento tiene por objetivo llevar a cabo la ejecución de la gestión de cobranzas de primas a los clientes Jurídicos y Naturales una vez es culminada la gestión por parte del departamento de facturación.

Las actividades de este departamento se desarrollan de la siguiente manera, una vez el área de facturación realiza su gestión se procede con la emisión del aviso de cobro al cliente con copia al departamento de cobranzas. En el mismo orden, cobranzas recibe el correo por parte de facturación y a partir de este momento cuenta con entre 5 y 10 días para iniciar la gestión de cobranzas, este es el periodo estipulado para que el cliente emita el pago (durante este periodo se lleva a cabo un Feed-back,

donde se intercambia información entre el cliente y Marsh Venezuela y en dado caso que se presente un error o modificación en el aviso de cobro.

Posteriormente, debe ser validado que el cliente haya realizado el pago y de haberse efectuado el mismo debe solicitarse la notificación de pago por parte de este para proceder con la validación de la información, enviar comprobante de pago a la aseguradora a fin de recibir por parte de esta la factura pagada y enviar la misma una vez validada al cliente.

En caso contrario, si es validado que el cliente no ha realizado el pago, se inicia un primer recordatorio hacia el mismo donde se le llama y a su vez se le envía un correo electrónico adjuntando el estado de cuenta donde se refleja la deuda, si luego de esto el cliente aún continúa si efectuar el pago se envía un segundo recordatorio con copia al área de negocio, por último si el cliente continúa sin efectuar el pago, el área técnica solicita el cruce para anular el aviso y proceder una nueva facturación (transcurrido 120 días se ejecuta la acción con previa autorización de los responsable de la cuenta). (Ver figura 4)

Finalmente, una vez se culmina la gestión del proceso de cobro de primas a clientes naturales o jurídicos, debe iniciarse el proceso de cobro de comisiones ante las aseguradoras en el cual el Departamento de Cobranzas recibe de parte de otros colegas de la organización dos (02) veces por semana un archivo denominado “Mercantil Ordenantes NC” esto en conjunto de la relación de pagos por parte de las aseguradoras.

A partir de allí, se inicia el proceso de validación por parte del departamento en el cual es verificado que todos los pagos presentes de las relaciones de pago posean su respectivo recibo y en caso de ser así se debe proceder con la descarga del mismo desde el SICS, verificar los datos y montos a fin de realizar el recibo de caja correspondientes a todos los pagos existentes en la relación de la aseguradora, luego debe actualizarse el archivo “Mercantil Ordenantes NC” para que finalmente se archive el recibo almacenado por día, el cual es descargado por la Gerencia de Cobranzas.

En caso de que algún pago no posea su respectivo recibo, debe notificarse al área técnica para que se solicite el recibo correspondiente, esta área procede a solicitarlo ante la compañía aseguradora la cual, envía el recibo y una vez se recibe este se transfiere al respectivo segmento para que se encargue de la carga del mismo en el SICS y continuar con los pasos sucesivos luego de que sea verificado los datos y montos, tal como se puede apreciar en la figura 5.

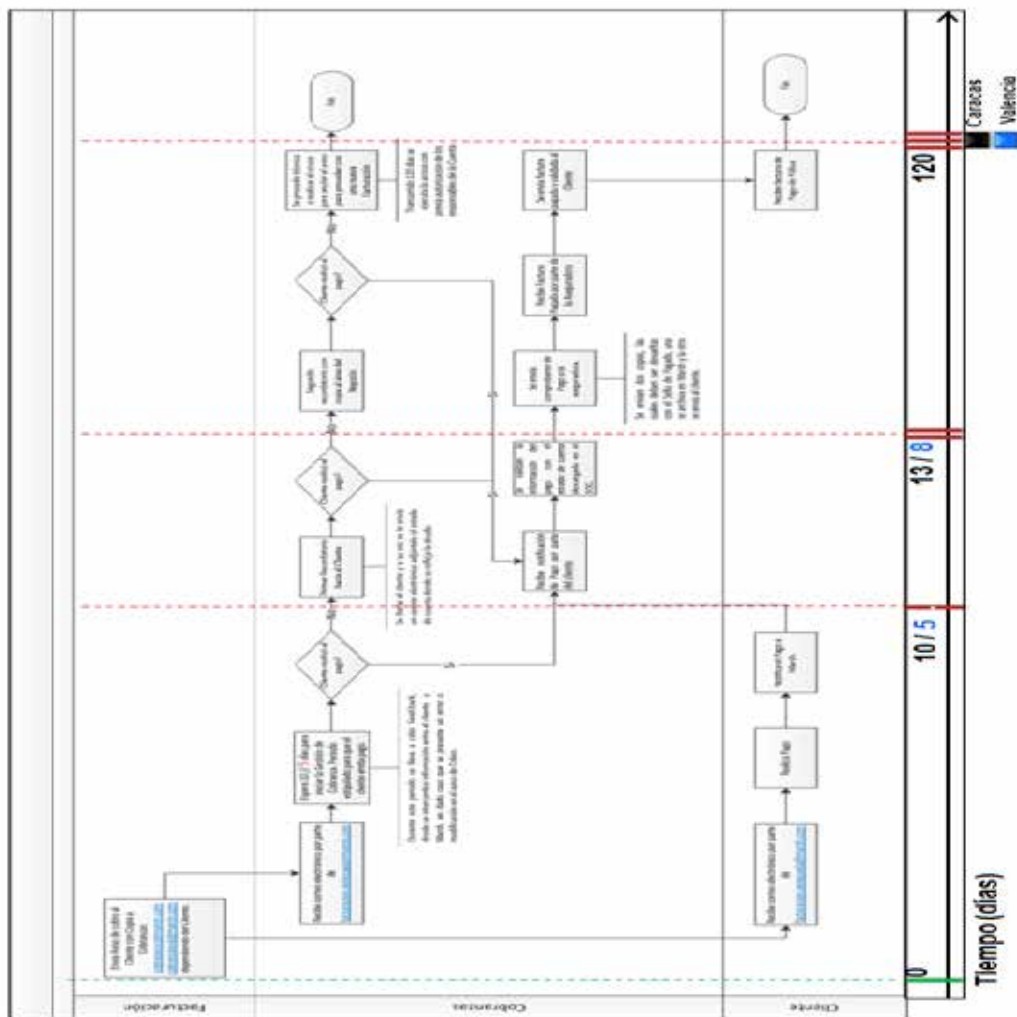


Figura 4. Estructura Operativa para el cobro de Prima
Fuente González, O.

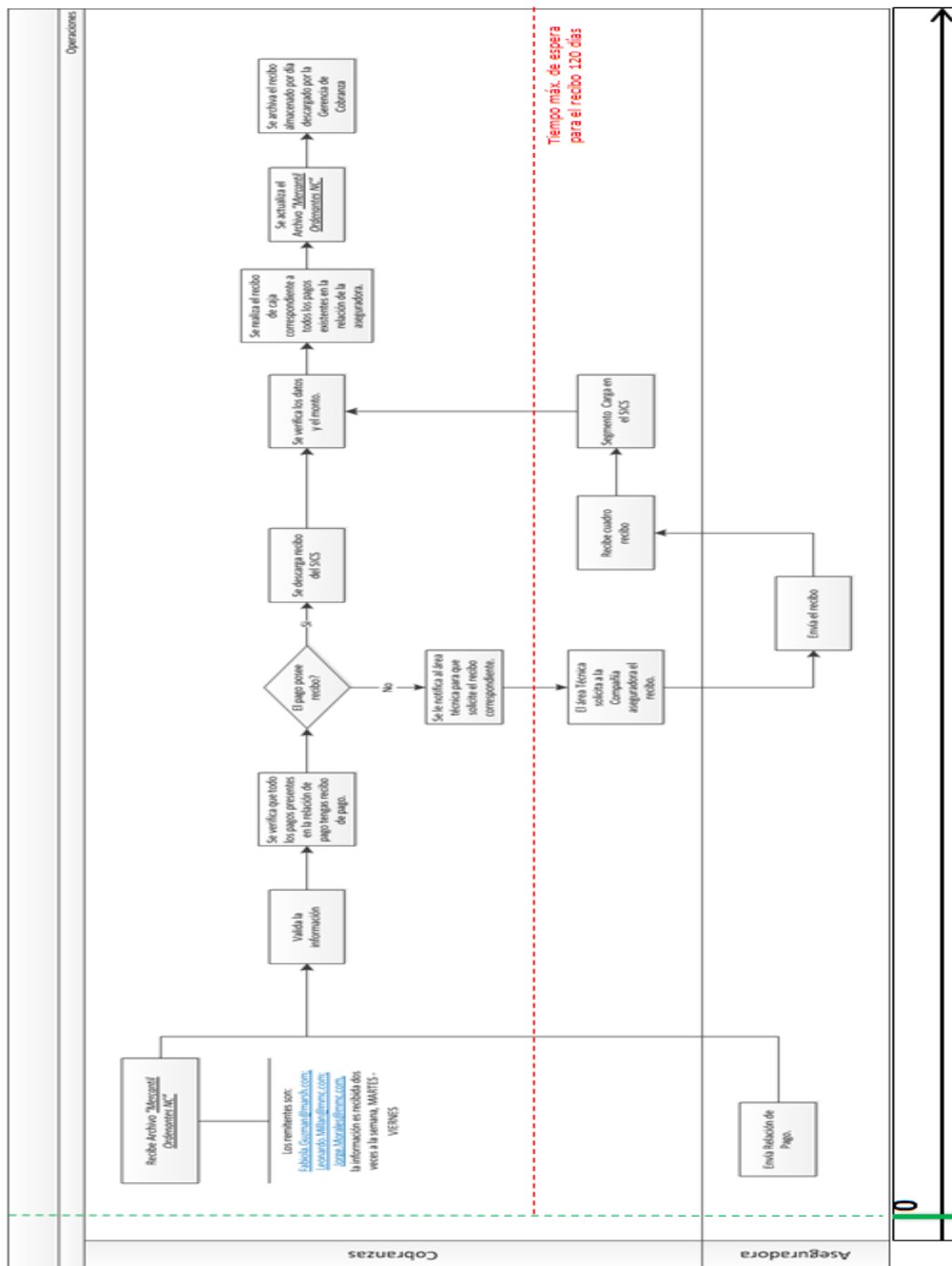


Figura 5. Estructura Operativa para el cobro de Comisiones

Fuente González, O.

La observación es la primera forma de contacto con la situación en estudio, consiste en un proceso de atención, recopilación y registro de información para la cual se hace necesario como investigador apoyarse en los sentidos y finalmente en el análisis. Esta técnica es empleada a fin de detectar los problemas que actualmente presenta la gestión de cobranzas de esta organización, la misma se inicio con un recorrido por cada uno de los puestos de los analistas, observando las técnicas y procedimientos empleados, herramientas utilizadas en la gestión del departamento logrando así visualizar las actividades necesarias para el cumplimiento de sus tareas.

Además en el estudio de la situación del departamento fueron revisados las instrucciones y procedimientos de cada uno de los pasos que debe seguir cada analista al momento de iniciar una gestión de cobranzas. A continuación se describe la secuencia de pasos según los documentos revisados:

Manual Paso a Paso del Proceso operacional de Cobranzas.

Una Vez Realizado el Aviso de Cobro por Facturación:

- El equipo de Facturación deberá:
 1. Entregar Originales de Avisos de Cobro y Recibos a la Gerencia de Cobranzas, esta actividad debe realizarse a más tardar A las 9:00 am del día siguiente a la facturación. En el sistema de seguimiento Cobranzas tomará un ticket que será el primer Aviso de Cobro y/o Devolución posicionado que para efectos es el más antiguo.
- El área de Cobranzas deberá realizar la cobranza en Caliente:
 2. Tomar el primer ticket del paso Confirmación y Recepción en el programa de Seguimiento. (Ver figura 6)
 3. Validar con el cliente la recepción del respectivo Aviso de Cobro enviado por el área de Facturación, a su vez deberá asegurarse que el cliente cuenta con toda la información necesaria para realizar el pago, de ser necesario el equipo de cobranza deberá enviar Aviso de Cobro y/o cualquier otro documento que el cliente requiera para realizar el pago mediante correo electrónico.

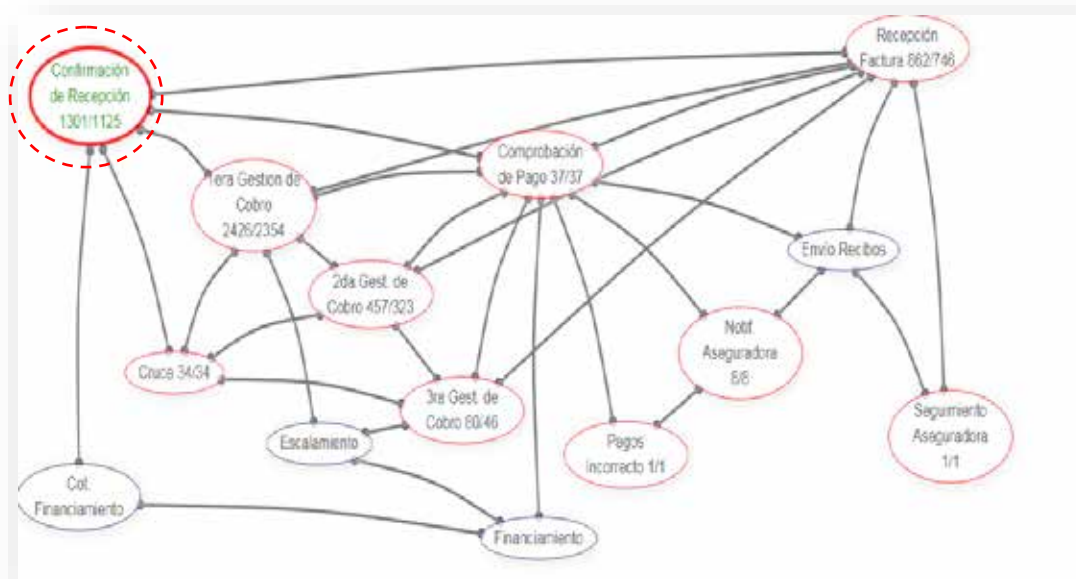


Figura 6. Seguimiento de Cobranzas Paso 1

Fuente González, O.

Importante: esta gestión deberá realizarse por vía telefónica, solo se contactará al cliente vía email después de la conversación a modo de formalizar por escrito lo hablado, en esta gestión se deberá extraer del cliente una fecha tentativa de pago.

4. Registrar la fecha tentativa de pago ofrecida por el cliente y las observaciones que el caso ameriten.

Tiempo estimado para realizar esta tarea: **3 días desde la entrada del ticket en el paso Confirmación de Recepción.**

- El área de Cobranzas una vez que el paso de Confirmación de Recepción se encuentre vacío o sin casos en retraso deberá:
5. Verificar el seguimiento 1era Gestión de Cobro, tomar el primer ticket de la lista. (Ver figura 7)
 6. Analizar el listado y contrastarlo con cualquier documento que involucre su pago o falta del mismo. (Ver figura 7.1)
 7. Limpiar el listado si es necesario, para ello deberá dar de baja en SICS las primas pendientes cuya evidencia de pago posee.

- Enviar estado de cuenta de todas las primas pendientes del cliente que estátrabajando y colocar observaciones el texto del email enviado.

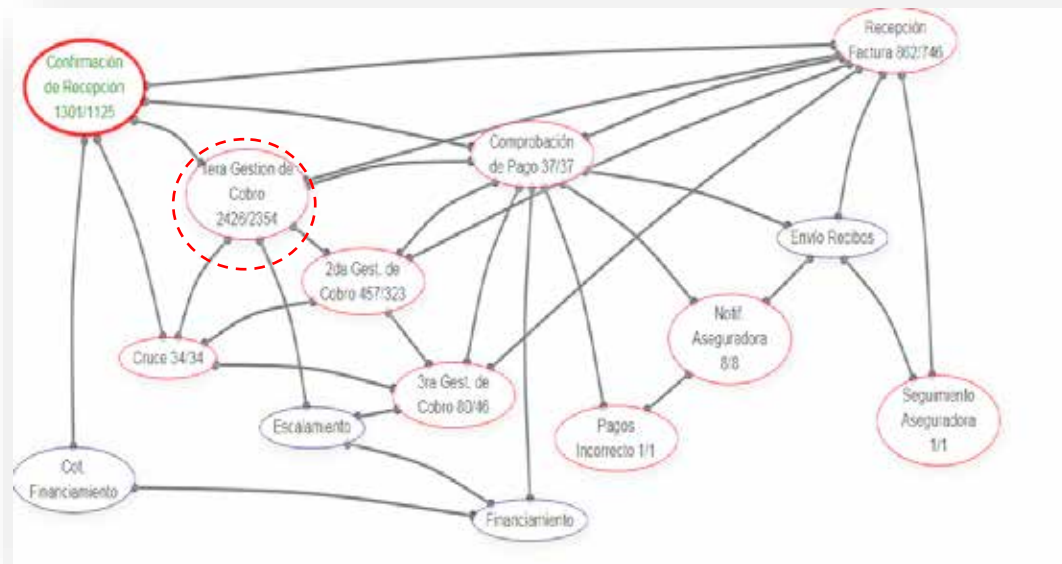


Figura 7. Seguimiento de Cobranzas Paso 2

Fuente González, O.



Figura 7.1. Seguimiento de Cobranzas Paso 2

Fuente González, O.

Importante: para entregar esta información el analista deberá utilizar la carta modelo generada por el seguimiento en el paso respectivo paso.

9. Pasar todos los tickets involucrados en la relación de primas pendientes al paso 2da Gestión de Cobro.
 - Luego de concluir con todos los tickets en rojo del paso 1era Gestión de Cobro, el analista responsable deberá continuar con los tickets en rojo del paso 2da Gestión de Cobranza, para ello deberá:
10. Tomar el primer ticket del paso 2da Gestión de Cobranza. (Ver figura 8)

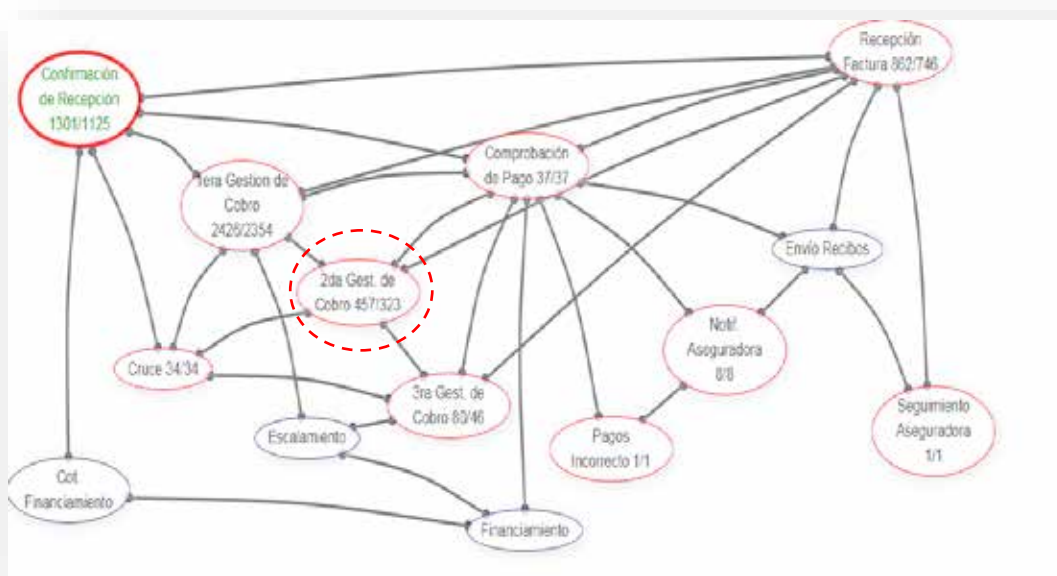


Figura 8. Seguimiento de Cobranzas Paso 3

Fuente González, O.

11. Generar el listado de primas pendientes del cliente en cuestión.
12. Analizar el listado y contrastarlo con cualquier documento que involucre su pago o falta del mismo.
13. Limpiar el listado si es necesario, para ello deberá dar de baja en SICS las primas pendientes cuya evidencia de pago posee.

14. Enviar estado de cuenta de todas las primas pendientes del cliente que está trabajando y colocar observaciones el texto del email enviado.

15. Repetir estos pasos hasta concluir con los tickets encontrados en el paso 3era Gestión de Cobro. (Ver figura 9)

El tiempo máximo que un ticket puede estar en cada Seguimiento es igual a **cinco días continuos, por lo que su gestión deberá realizarse en menos de 15 días.**

· En caso de llegar al tercer paso y no recibir respuesta de parte del cliente el caso deberá:

16. Ser escalado directamente con el Coordinador de Cobranzas.

17. Enviar el ticket al paso Escalamiento, como se muestra en la figura 9.

18. Hacer seguimiento al Coordinador de Cobranzas.

El coordinador de Cobranzas cuenta con **3 horas** para analizar y realizar lo correspondiente para procurar el pago.

· Si el cliente solicita Financiamiento, el analista deberá:

19. Llenar el campo de Observaciones indicando la gestión requerida por el cliente.

20. Pasar el ticket al paso Cot. de Financiamiento. (Ver figura 9)

21. Completar la información requerida:

- a. Inicial Financiamiento
- b. Cantidad de Giros
- c. Monto Giros

Requerir al asegurado los recaudos solicitados por la aseguradora para el financiamiento.

22. Pasarlo al paso Financiamiento y enviar a la aseguradora los recaudos necesarios para formalizar el financiamiento:

- a. Contrato Firmado.
- b. C.I. del Contratante Pagador.
- c. Datos y respaldos necesarios para la domiciliación Bancaria.

23. Hacer seguimiento al envío del contrato de financiamiento de parte de la aseguradora.

24. Completar el número de contrato y pasar el ticket al Paso de Comprobación de Pago, tal se muestra en la figura 9.

Esta tarea deberá realizarse en un tiempo no mayor a **3 días**

· En caso de que el analista reciba notificación de pago deberá:

25. Pasar el ticket a comprobación de pago.

Importante: esta actividad es prioritaria y deberá atenderse siempre con urgencia.

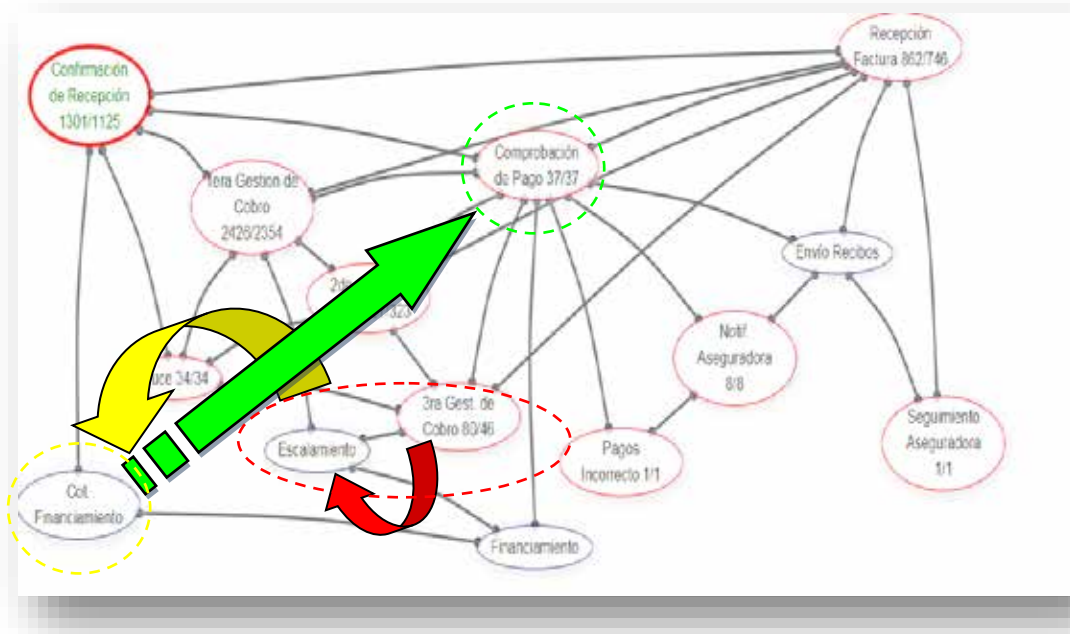


Figura 9. Seguimiento de Cobranzas Pasos 4, 5 y 6

Fuente González, O.

Si el pago es correcto:

26. Pasar carta informando a la aseguradora sobre el pago, acompañando la misma del debido soporte.

27. Dar de baja en SICS el Aviso de Cobro.

28. Pasar el ticket a “Envío Recibos” como se observa en la figura 10.

Tiempo máximo para realizar esta tarea, igual a **2 horas**.

Si el pago no es correcto:

29. Completar los campos “Monto Pagado” y ”Diferencia en Pago”

30. Pasar el ticket a Pagos Incorrectos

31. Hacer seguimiento a la corrección del pago.

32. Una vez se cuente con el pago correcto pasar el ticket a Notif. Aseguradora.

33. Dar de baja en SICS.

34. Generar carta desde el seguimiento para notificar del pago a la aseguradora y enviar vía email.

35. Enviar el ticket al paso “Envío Recibos” como se muestra en la figura 10.

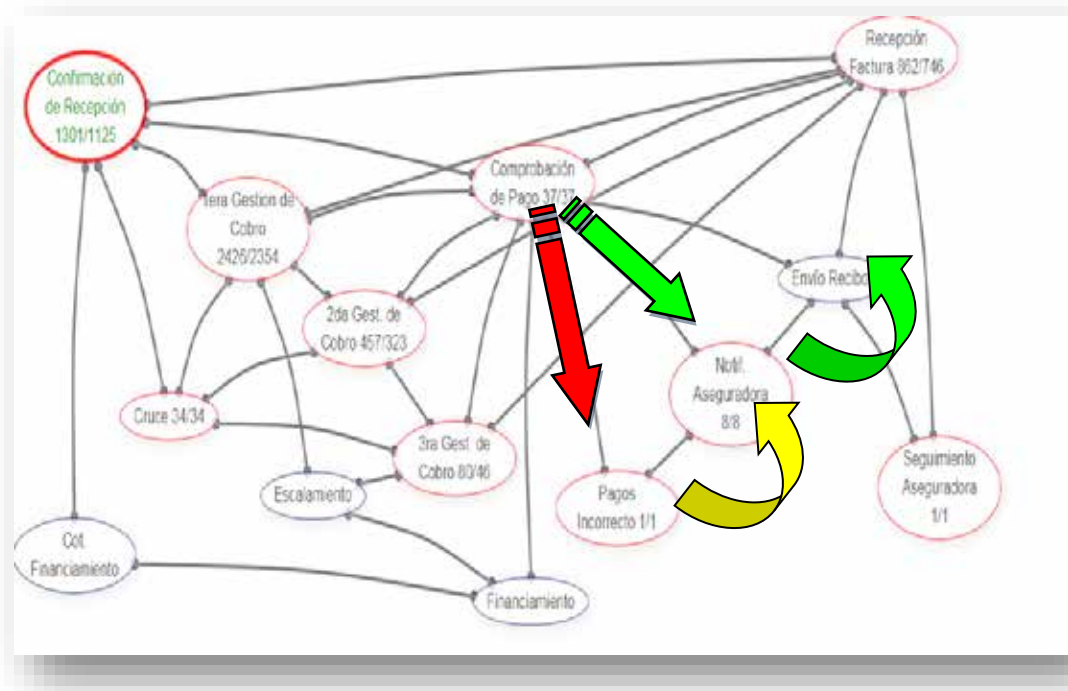


Figura 10. Seguimiento de Cobranzas pagos correcto – pagos no correcto

Fuente González, O.

Se dispondrá de **3 días** para regularizar un pago mal realizado.

- Una vez notificada la aseguradora debemos formalizar ante su caja el ingreso, para se debe:
- 36. Realizar la solicitud de envío en el programa Comunicaciones Corporativas.
- 37. Registrar el número de envío en el ticket correspondiente del paso “Envío de Recibos”.
- 38. Pasar el Ticket al paso “Seguimiento Aseguradora”.
- 39. Hacer seguimiento al retorno de los cuadros de póliza debidamente sellados y al ingreso de caja
- 40. Registrar el ingreso de Caja en el paso “Seguimiento Aseguradora”.
- 41. Pasar el ticket a Recepción de Factura.
- 42. Reenviar los cuadros de póliza con sello cancelado al cliente, para ello es necesario utilizar la herramienta Comunicaciones Corporativas.

De las notificaciones de pago de parte de Clientes:

Toda notificación de pago realizada de parte de un cliente debe ser atendida de forma prioritaria, es decir, el analista deberá terminar con lo que está realizando e inmediatamente deberá tomar la notificación de pago y proceder con los pasos que permiten su legalización ante la aseguradora y el SICS.

Otras Observaciones

1. Cliente Jurídico: Se confirma telefónicamente la Recepción del Aviso de Cobro e inmediatamente se envía Estado de Cuenta vía correo electrónico.
2. Cliente Individual: De Contado mediante correo electrónico los datos Bancarios a fin de que realice el pago de su póliza.
3. Cliente Individual Financiado: Se envía condiciones del financiamiento mediante correo electrónico indicando datos Bancarios de la inversora.

Para la fecha en desarrollo del presente proyecto la cartera de clientes estaba conformada según se muestra en el cuadro 02:

Cuadro N° 02. Total de clientes jurídicos y naturales de la empresa Marsh Venezuela, C.A.



Fuente González, O.

En cuanto a la distribución por analistas se encontraba en plan piloto una asignación de clientes fija por al menos cuatro 04 meses y luego de transcurrido este tiempo se estaría rotando de manera cíclica entre los analistas que conforman el Departamento. Sin embargo estaban presente una serie de factores entre ellos el ausentismo los cuales no favorecían este plan implementado ya que para los presentes resultaba desfavorable tener que asumir adicional a la suya, la cartera de clientes de los analistas ausentes.

4.1.2. Entrevistas no estructuradas aplicadas al personal del departamento de cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, C.A.

En relación con las entrevistas en la investigación Galán, M (2009) señala que la entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa.

Poniendo en práctica esta técnica, fue posible profundizar acerca de la situación que presenta el departamento en estudio, puesto que las entrevistas fueron aplicadas directamente a cada integrante del equipo, quienes tuvieron la oportunidad de expresar sus inquietudes y desacuerdos con los procesos de la gestión del

departamento aportando a éste muy buenas ideas que pudiesen ayudar a mejorar su problemática actual.

De la misma forma resultó de gran utilidad apreciar el grado de conocimientos y manejo que cada uno de los analistas poseen sobre gestión que se emplea para llevar a cabo las funciones a las que se encuentran asignados. Las opiniones e impresiones obtenidas luego de las entrevistas realizadas resultaron muy diversas, las mismas se realizaron de forma directa y personal sin formato alguno, logrando obtener lo siguiente:

- **Herramientas innecesarias para ejecutar la gestión de cobranzas:** los analistas consideran que algunos procedimientos son innecesarios y de poca utilidad, como parte de ello mencionan al sistema de seguimiento de cobranzas el cual indican que les genera re-trabajo.
- **Seguimiento de cobranzas desactualizado:** a modo de ver de los analistas, la herramienta de seguimiento de cobranzas requiere de algunos cambios que permita aumenta su utilidad.
- **Distribución desbalanceada de clientes:** para la percepción de los analistas, la distribución de clientes no ha sido del todo muy equitativa, ya que a pesar de tener número de clientes similares en muchos casos algunos de estos manejan un mayor volumen de facturación lo cual aumenta la carga de trabajo para quienes atienden a ese grupo de clientes.
- **Retrasos por espera en la emisión/corrección de facturas por parte de facturación:** algunos analistas indican que en oportunidades esta situación se presenta en la gestión de cobranzas, generando retrasos en las actividades de cada uno de ellos.
- **Jornadas de capacitación y motivación:** algunos analistas consideran que la organización carece de un programa de capacitación adecuado y que no son realizadas jornadas de motivación para el personal las cuales en estos tiempos resultarían de gran utilidad.

- **Ausentismo:** un grupo de analistas manifestaron su descontento por las faltas o reposos de sus demás colegas del departamento, puesto que para ellos esto se traduce en mayores cargas de trabajo ya que por las responsabilidades del área aun con estas ausencias la gestión de cobranzas debe continuar.
- **Ponderación en las evaluaciones anuales:** todos los analistas indicaron no estar satisfecho con los últimos resultados obtenido en los últimos años, esto debido a que estas evaluaciones son realizadas a partir de mediciones de la gestión grupal y no individual.

Tras la aplicación de las entrevistas, se dieron a conocer algunas ideas las cuales pudiesen aportar algunas mejoras a la gestión del Departamento de cobranzas de Marsh Venezuela, C.A. haciendo de este un departamento más efectivo en su gestión por ende más productivo.

Las entrevistas fueron realizadas al personal que labora directamente en el área de cobranzas el cual consta de cuatro (4) analistas, un (1) pasante, un (1) coordinador nacional y dos (2) principales líderes del área de operaciones segmento al cual está adscrito este departamento. Es importante acotar que una de las analistas se está reincorporando de sus permisos pre y post-natal y actualmente se encuentra en periodos de lactancia por lo cual algunas de las tareas que le corresponde deben ser distribuidas entre el resto del personal, teniendo estos mayor numero de responsabilidades inclusive el coordinador debe realizar en muchas oportunidades operaciones de cobranzas lo cual ha venido acumulando un gran número de recibos que se encuentran fuera de los tiempos en el paso de confirmación de recepción, primera, segunda y tercera gestión de cobros del seguimiento de cobranzas.

4.1.3. Resumen de las debilidades halladas en el proceso de diagnostico

- Falta de comunicación y entendimiento entre los distintos niveles: Analistas, Coordinador, Lideres

- Es necesario realizar una serie de actualizaciones y mejoras a la herramienta de seguimiento de cobranzas a fin de optimizar el proceso y realzar su importancia en la gestión de cobranzas y su utilidad.
- Se carece de una medición de los tiempos de operaciones, lo cual dificulta determinar si la plantilla de personal con la que se cuenta es suficiente o justifica el aumento de la plantilla
- Desmotivación del personal lo cual influye directamente en su desempeño.

4.2. Fase II: Analizar las causas que generan los problemas presentados en el Departamento Nacional de cobranzas de Marsh Venezuela, C.A.

4.2.1. Aplicación de una Tormenta de Ideas

Con el propósito de la búsqueda de soluciones a los problemas detectados en el departamento, incentivando la libertad de pensamientos y estimulando la formulación de ideas fue realizada la aplicación de esta técnica, la cual consiste en un procedimiento en el cual el grupo que conforma al equipo de cobranzas intenta encontrar soluciones a una serie de problemas específicos mediante la acumulación de todas las ideas expresadas, de forma espontánea por sus miembros.

La mecánica empleada en esta técnica de tormenta de ideas fue la del formato estructurado a fin de establecer un balance que permita la intervención equilibrada de todos los miembros. La aplicación de esta técnica, permitió identificar cuáles son las posibles causas de las condiciones presentes en el departamento nacional de cobranzas de Marsh Venezuela, C.A.

La tormenta de ideas fue desarrollada con la participación del persona que conforma el departamento de cobranzas en ambas sucursales y el coordinador del

mismo, esto con la finalidad de obtener de primera mano la información requerida y de esta manera lograr efectuar la investigación de manera adecuada. De acuerdo a la información obtenida mediante esta técnica, las ideas fueron agrupadas según se muestra en la figura 11

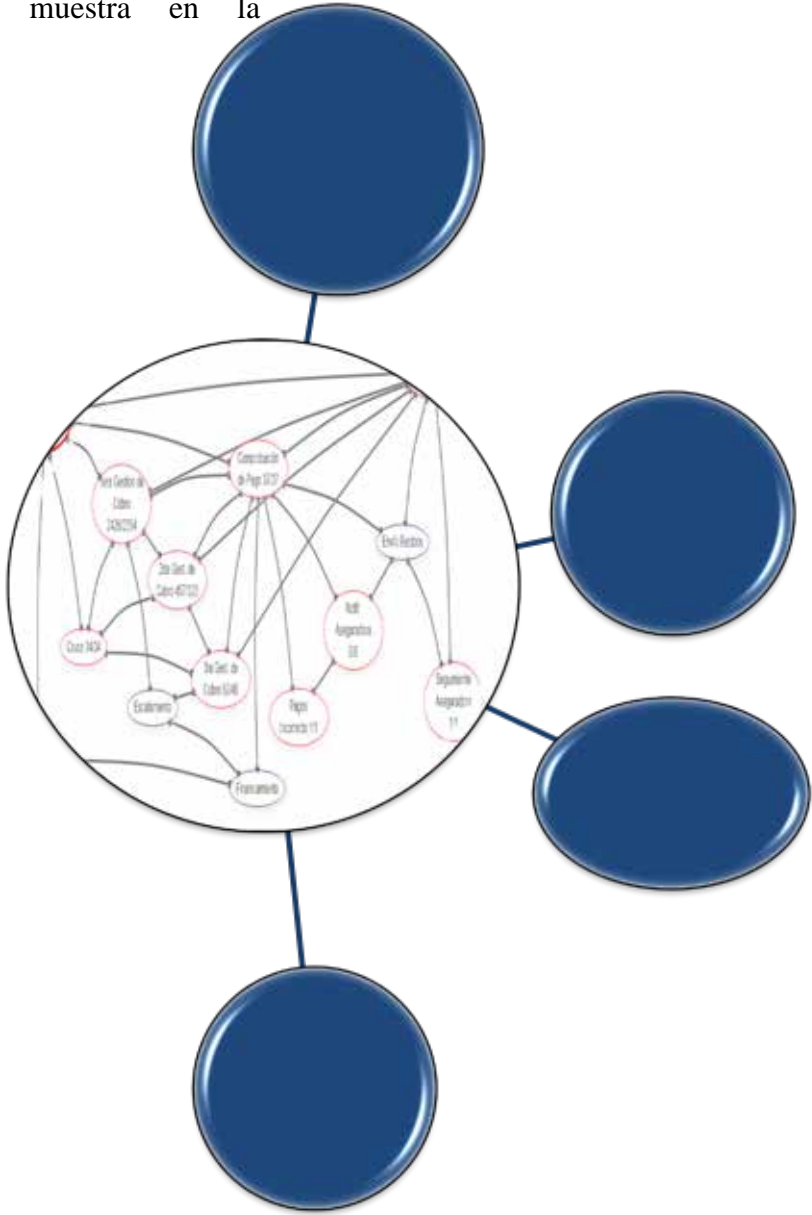


Figura 11. Principales Ideas captada a partir de técnica de tormenta de ideas.

Fuente González, O.

4.2.2. Integración, clasificación y análisis de las causas

De acuerdo a la información que se obtuvo posterior a la aplicación de técnica de tormenta de ideas, esta fue agrupada de la siguiente manera: mano de obra, métodos, maquinaria, medición y medio ambiente a fin de poder clasificar y obtener como resultado el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa y efecto, pudiendo seleccionar así las principales causas que afectan y retrasan la gestión en el departamento nacional de cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, C.A.

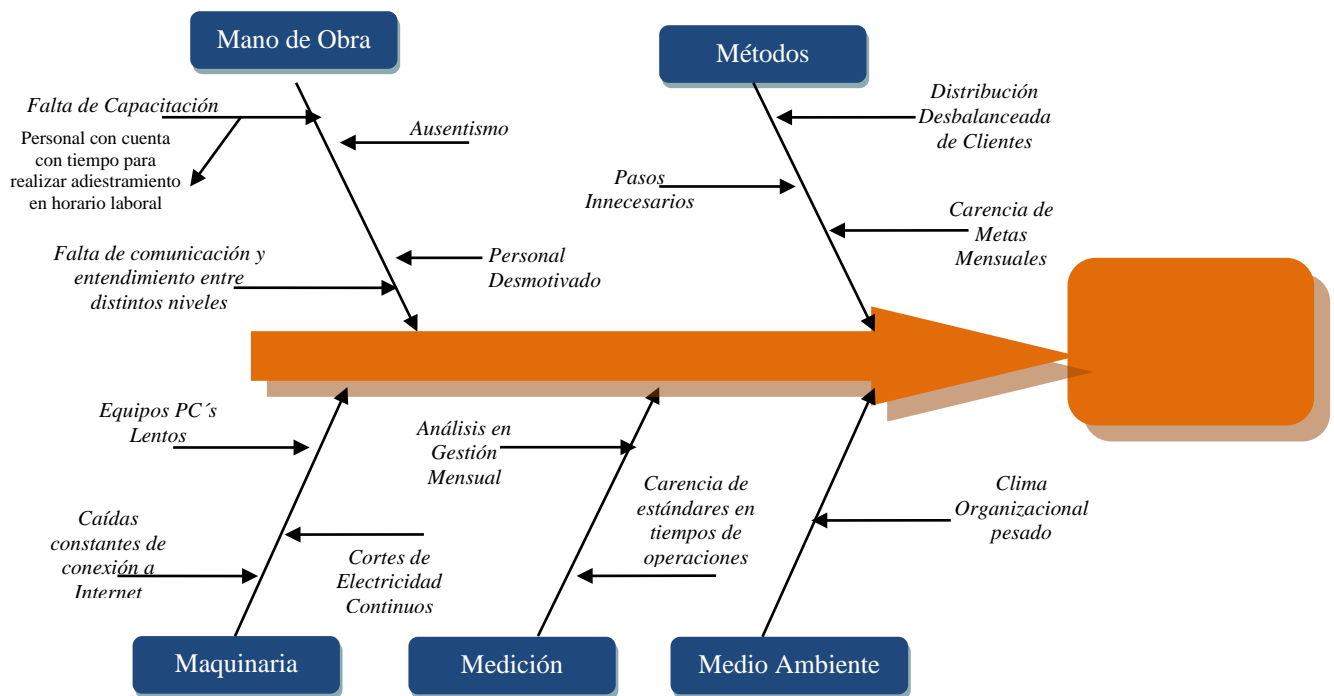


Figura 12. Diagrama de Ishikawa

Fuente González, O.

Partiendo de que las principales causas detectadas a partir de la aplicación del diagrama de Ishikawa son; falta de comunicación y entendimiento entre las partes, ausentismo y personal desmotivado (Mano de Obra), distribución desbalanceada de

clientes y carencia de metas mensuales (Métodos), computadores lentos, caídas constantes de la conexión a internet y cortes de electricidad continuos (Maquinarias), análisis en gestión mensual, carencia de estándares en tiempos de operaciones (Medición), clima organizacional pesado (Medio Ambiente), entonces son estas causas las que requieren ser atacadas de inmediato para ayudar a aumentar la efectividad operacional y es por esta razón que serán tomadas en cuenta dentro del grupo de propuestas en la siguiente fase.

4.2.3. Ponderación de las causas a través de la Técnica de Grupo Nominal

Con el propósito de poder clasificar las causas más relevantes del diagrama de Ishikawa las cuales pudiesen estar generando retrasos y una baja efectividad en las operaciones del departamento de cobranzas, fue necesario emplear un método conocido como la técnica de grupo nominal, en la cual fue necesario recurrir al mismo equipo que participó en la tormenta de ideas, quienes debieron realizar una evaluación a todas las ideas de acuerdo a su criterio y respecto a la problemática planteada.

Al acudir al equipo que integra al departamento de cobranzas, conformado por cuatro (4) analistas, un (1) aprendiz, un (1) coordinador y a un (1) gerente, se les explico a cada uno las causas expuestas a la cual debían darle una ponderación según su criterio en las escala del uno (1) al trece (13).

De acuerdo a lo que se observa en el cuadro 03, las causas que resultaron con mayor ponderación en la clasificación del estudio previo al sustento de la información consultada son: personal desmotivado, carencia de metas mensuales, análisis en la gestión mensual, ausentismo, carencia de estándares en tiempo de operaciones, distribución desbalanceada de clientes, equipos PC's lentos, falta de comunicación entre distintos niveles, falta de capacitación.

Una vez aplicadas cada una de estas técnicas de ingeniería que permitieron conocer de primera mano y a partir de la opinión de los integrantes del departamento en estudio las distintas causas que están generando retrasos y acumulación de tickets en la herramienta de seguimiento de cobranzas, es momento de analizar y sustentar a partir de datos reales la información recolectada con el fin de evidenciar la veracidad de esta información.

En primera instancia podemos observar en la figura 13 correspondiente al seguimiento de cobranzas que realmente existe un alto número de tickets en los pasos de:

- Confirmación de Recepción,
- 1era Gestión de Cobro,
- 2da Gest. de Cobro,
- Recepción Factura

En menor cantidad pero de igual manera un alto índice respecto al número de tickets:

- Comprobación de Pago,
- Cruce
- 3ra Gest. de Cobro.

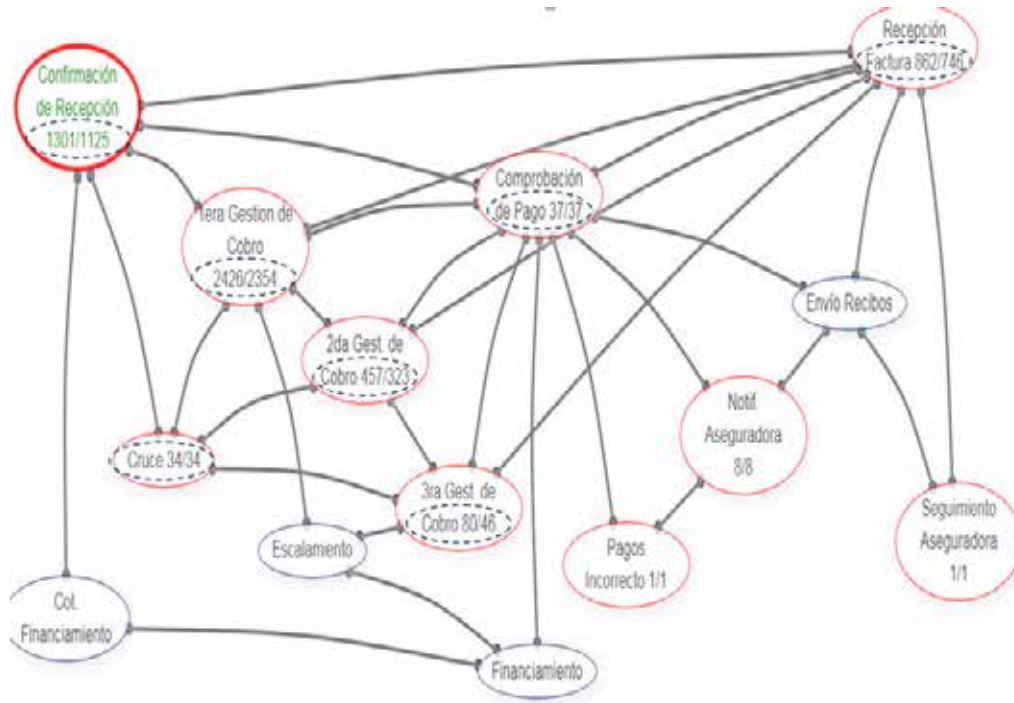


Figura 13. Problemática en seguimiento de cobranzas

Fuente González, O.

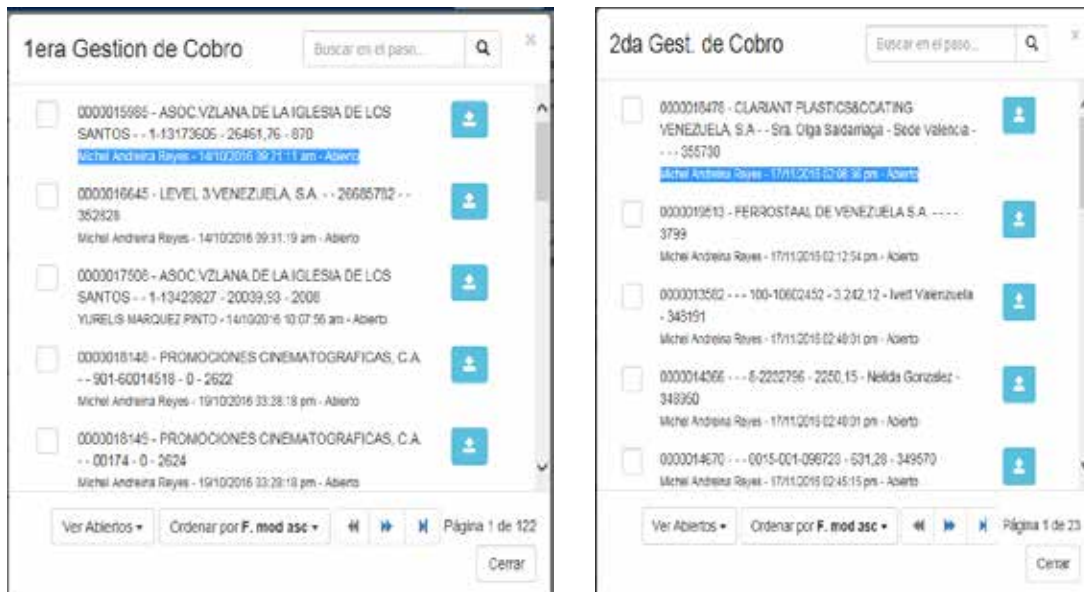


Figura 13.1. 1ra y 2da gestión de cobro seguimiento de cobranzas

Fuente González, O.

Esta situación nos permite evidenciar, que sí hay una problemática que debe ser corregida mejorando y optimizando los procesos actuales en el departamento, con la finalidad de aumentar la efectividad operacional de éste y por ende aumentar los ingresos financieros de la organización. ¿Causas de este cumulo de tickets?, probablemente las obtenidas en las técnicas implementadas anteriormente, sin embargo es necesario sustentar cada una de las principales causas influyentes plasmadas en cuadro 04 (ver página 51) las cuales son resultados en primer orden de la aplicación del diagrama de Ishikawa y en segundo orden del empleo de la técnica de grupo nominal la cual se ejecuto con el propósito de ponderar cada una de las causas.

Causa 1: Personal desmotivado.

De acuerdo a información recibida por parte del personal entrevistado, una de las principales causas por la cuales se sienten desmotivado es producto de los bajos salarios que perciben cada uno de estos. La información fue evidenciada a través de los recibos de pago de algunos analistas donde se verificó que el porcentaje promedio que se maneja por encima del salario mínimo es de un 15% siendo esto en algunos casos, ya que cuando se presenta un aumento por decreto del Ejecutivo los salarios son arrojados por el nuevo salario mínimo y deben esperar a los ajustes realizados por la organización los cuales no son aplicados de inmediato.

Entre otra de las causas que se suman a la desmotivación del personal se encuentra la inconformidad en los resultados obtenido en las evaluaciones de desempeño que son realizadas anualmente, en la cual los analistas son evaluados de acuerdo al desempeño grupal de la gestión del departamento y no de manera individual, donde es tomado en cuenta el numero de tickets contabilizados a inicio y final del periodo correspondiente, estas evaluaciones están comprendidas en una ponderación del uno (1) al cinco (5) donde tres (3) es el valor promedio para un empleado que cumple con todos los objetivos/estándares (Ver figura 15).

DIRECTRICES DE CALIFICACIÓN DEL RENDIMIENTO

CALIFICACIÓN	1	2	3	4	5
ESPECTRO	Por lo general no cumple con los objetivos/estándares	◀◀◀◀◀◀	Cumple con TODOS los objetivos/estándares	▶▶▶▶▶▶▶▶	Por lo general supera los objetivos/estándares
DEFINICIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Rendimiento inestable Requiere una mejora inmediata y constante 	<ul style="list-style-type: none"> Necesita mejorar en algunas de sus responsabilidades, no en todas 	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con las expectativas del puesto A veces supera las expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> Supera los requisitos en algunas de las partes más complejas y difíciles del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Supera de forma significativa los requisitos en casi todas las tareas que se le asignan
¿QUE SE HA CONSEGUIDO? (OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y DE DETARRC(L)O)	<ul style="list-style-type: none"> Está claramente por debajo de la media y de los objetivos acordados Los requisitos y objetivos del puesto no se cumplen No cumple a tiempo con los objetivos o con los requisitos esperados/acordados 	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con los objetivos, metas y requisitos del puesto de forma irregular Está habitualmente por debajo del rendimiento esperado Necesita mejorar en algunos aspectos del puesto y no puede realizar tareas adicionales 	<ul style="list-style-type: none"> Cumple regularmente con los objetivos, metas y requisitos del puesto Cumple con todas las obligaciones del puesto y con todos los requisitos principales de forma satisfactoria y aceptable Es capaz de cumplir con algunos de los aspectos más complejos del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> Logra superar con regularidad los objetivos acordados y los requisitos del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> Logra superar de forma significativa los objetivos acordados y los requisitos del puesto, además de ir un paso más allá Su rendimiento supera con creces los requisitos del puesto
¿CÓMO SE HA CONSEGUIDO?	<ul style="list-style-type: none"> Requiere supervisión y atención constante, incluso orientación proactiva 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere una supervisión y atención estrechas, incluso acciones formales para mejorar su rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere una supervisión y atención normal para cumplir con los objetivos, las metas y los requisitos del puesto 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere pocas instrucciones para cumplir con los objetivos, las metas y los requisitos del puesto Va más allá de su trabajo en sus consideraciones y contribuye a los objetivos generales de la empresa Actúa como modelo a seguir 	<ul style="list-style-type: none"> No necesita recibir instrucciones, otras pocas, para cumplir con los objetivos, las metas y los requisitos del puesto Detecta y lleva a cabo proyectos adicionales y más complejos Actúa como líder

Figura 14. Directrices de calificación de rendimiento

Fuente González, O.

En los últimos dos años en las evaluaciones realizadas a cada analista las calificaciones recibidas cada uno de estos no llegan a los tres (3) puntos lo cual tal vez no influya de manera negativa en aquellos analistas con apatía al trabajo sino en quienes hacen su mejor esfuerzo en cumplir con las metas establecidas.

Causa 2: Carencia de metas mensuales.

Para las operaciones realizadas en el departamento de cobranzas no existen metas establecidas más que, la realización de la gestión de cobro en los tiempos previstos y mencionados en el manual paso a paso que se detalla a inicios del presente capítulo. No obstante cabe destacar que dichos tiempos fueron establecidos de

acuerdo a criterios del creador de la herramienta los cuales hasta el momento no han sido sustentados, por esta razón se cree necesario sustentar dichos tiempos a partir de mediciones en las operaciones del departamento lo cual determinará los tiempos correctos de operaciones y así de esta manera poder establecer metas una vez se conozcan los tiempos requeridos para resolución de tickets.

Causa 3: Análisis en gestión mensual.

Al no existir metas mensuales establecidas para el departamento no será posible realizar un análisis respectivo de las mismas, por lo cual queda demostrado que la causa tres está ligada directamente con la causa dos.

Causa 4: Ausentismo.

Para el sustento de esta causa, fue necesario recurrir a detalles de asistencia proporcionados por el departamento de Recursos Humanos y entrevistas informales con el responsable del departamento en estudios, Coordinador Nacional de Cobranzas donde una vez obtenidos los datos requeridos fue evidenciado que el ausentismo es la causa numero uno por la cual se está generando retrasos en la gestión de cobranzas. A continuación se muestra en las figuras 14 los niveles de ausentismo del departamento visto desde cada integrante que conforma al equipo.

En la siguiente grafica podemos observar los niveles ausentismo por analista en el periodo comprendido de enero a septiembre, es necesario acotar que los espacios en blanco donde no se muestra ningún valor se debe a que el puesto se encontraba vacante por renuncia del cargo específicamente en julio y agosto (A1 Caracas), septiembre (A2 Caracas), abril (Aprendiz Valencia). Por otra parte el índice más alto corresponde a (A1 Valencia) debido a que los primeros tres meses del año el analista se encontraba en reposo post-natal y en los meses posteriores laboraba en horarios con periodos de lactancia es decir de 8:00 am a 2:00pm lo cual el horario que no labora dentro de la jornada suma un total de 7.5 días.

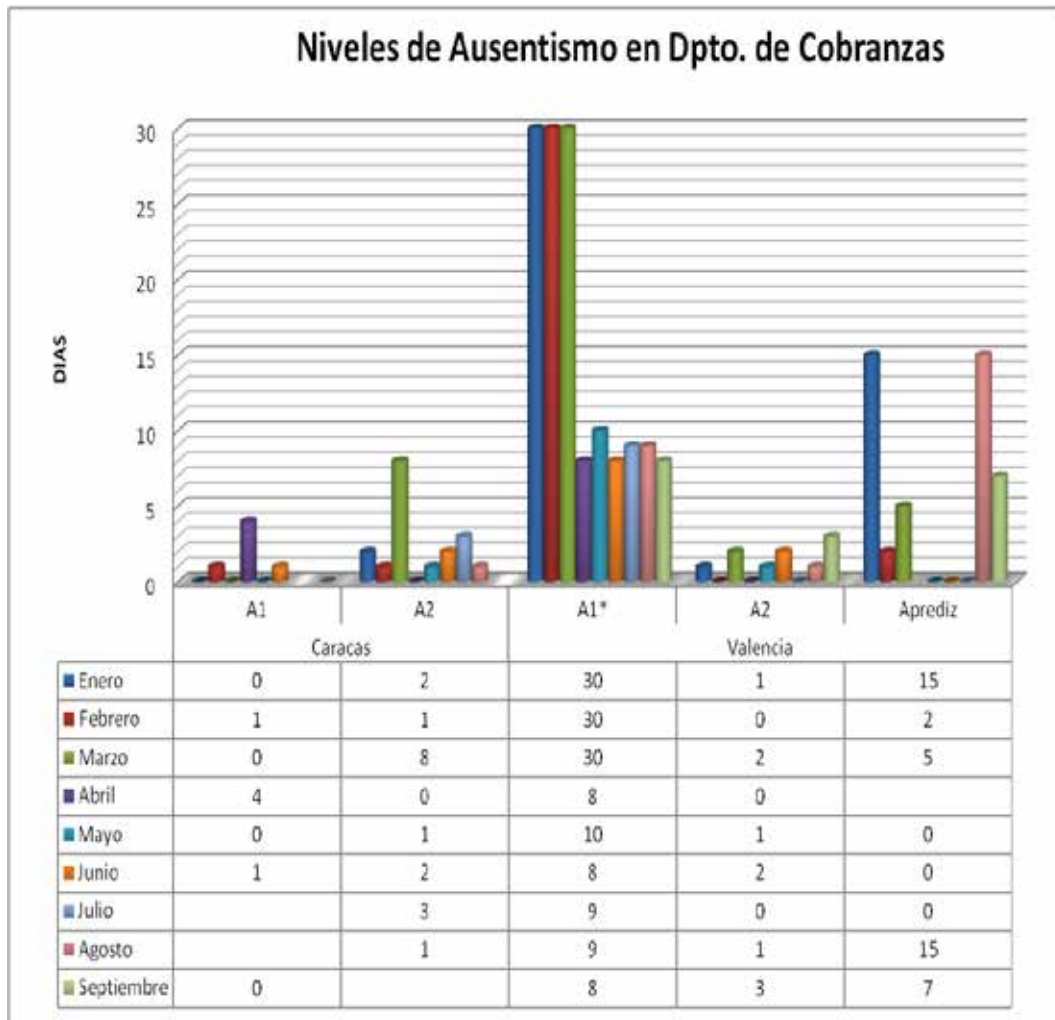


Figura 15. Grafica de Niveles de Ausentismo detallado Dpto. de Cobranzas

Fuente González, O.

En conclusión, en varias oportunidades el departamento en estudios quedó sin analistas debido a que coincidían las faltas entre los miembros del equipo o en su defecto con solo una persona a cargo. Teoría que refuerza lo anteriormente expuesto ya que con esto se evidencia que la principal causa por la cual se viene generando retrasos en la gestión de cobranzas corresponde a los altos niveles de ausentismo, en la figura 16 se puede precisar con mayor detalle la información.



Figura 16. Grafica niveles globales de ausentismo Dpto. de Cobranzas

Fuente González, O.

Causa 5: Carencia de estándares de operaciones.

Esta causa al igual que la causa tres (3) se encuentra relacionada directamente con lo expuesto en la causa dos (2) debido a que estos estándares establecidos no llegaron a ser sustentados y solo fueron basados en el criterio y experiencia del creador de la herramienta.

Causa 6: Distribución desbalanceada de Clientes.

En cuanto a la distribución de clientes de acuerdo a lo mostrado en el cuadro 2 denominado Total de clientes jurídicos y naturales de la empresa Marsh Venezuela, C.A. expuesto a comienzos de este capítulo, se puede observar que existían para el desarrollo de esta investigación un total de 1264 Clientes activos los cuales están divididos en 565 clientes jurídicos y 699 clientes naturales de los cuales la totalidad de los clientes naturales son manejados por el aprendiz situado en Valencia y la totalidad de clientes jurídicos está distribuido entre la totalidad de analistas que conforman el departamento es decir 141 clientes por analistas. El detalle de esta distribución se presenta al conocer que de los 565 clientes existentes, un 15% de estos

manejan un alto volumen en facturaciones debido a que corresponden a clientes con un elevado número de pólizas colectivas situación que no fue tomada en cuenta al momento de realizar la distribución lo que ocasionó que dos de los cuatro analistas a pesar de tener un igual número de clientes tienen un mayor volumen de trabajo que el resto del equipo.

Causa 7: Equipos PC's lentos.

En lo que refiere a esta causa no fue posible sustentar la misma en base a estadísticas de reportes recibidos por el departamento de Tecnología debido a que las dos personas que allí laboran egresaron de la organización hace dos meses atrás y quien desempeña funciones actualmente no tiene conocimientos de la existencia de esta data. Sin embargo en oportunidades se evidenció reemplazo de equipos desktop en el departamento debido a que los existentes ya no contaban con las capacidades requeridas, además de tomar en cuenta que el volumen de información con la que se trabaja a diario en el departamento es alto, lo cual incide directamente en el buen funcionamiento de los equipos si estos no cuentan con una capacidad de almacenaje correcta.

Causa 8: Falta de comunicación entre distintos niveles.

Según la apreciación de los integrantes del equipo de cobranzas, la ausencia de una buena comunicación entre distintos niveles influye en el clima laboral del departamento, ellos consideran que todas sus solicitudes y sugerencias son transmitidas directamente a su coordinador y el mismo se encarga de hacer llegar la información a los niveles correctos pero, para criterio de ellos no son tomadas las acciones requeridas por lo que consideran que deben establecerse metodologías que permitan intercambiar información directa entre distintos niveles. Esta información fue corroborada a través de los líderes del segmento, quienes reconocieron que escasamente se realizan mesas de trabajo en las cuales los empleados tengan las posibilidades de transmitir información relevante. Actualmente se ejecutan este tipo de actividades solo a nivel de la alta gerencia proceso en el cual el Gerente General de la empresa anualmente realiza este tipo de actividades anualmente en las cuales se

El cuadro 5 nos señala en que causas principalmente debemos enfocar el plan de mejoras dentro del departamento de cobranzas, con lo cual se concluye que deben ser evaluadas las nueve (9) principales causas de acuerdo a lo que se muestra en el diagrama de Pareto que a continuación se presenta. (Ver figura 17)

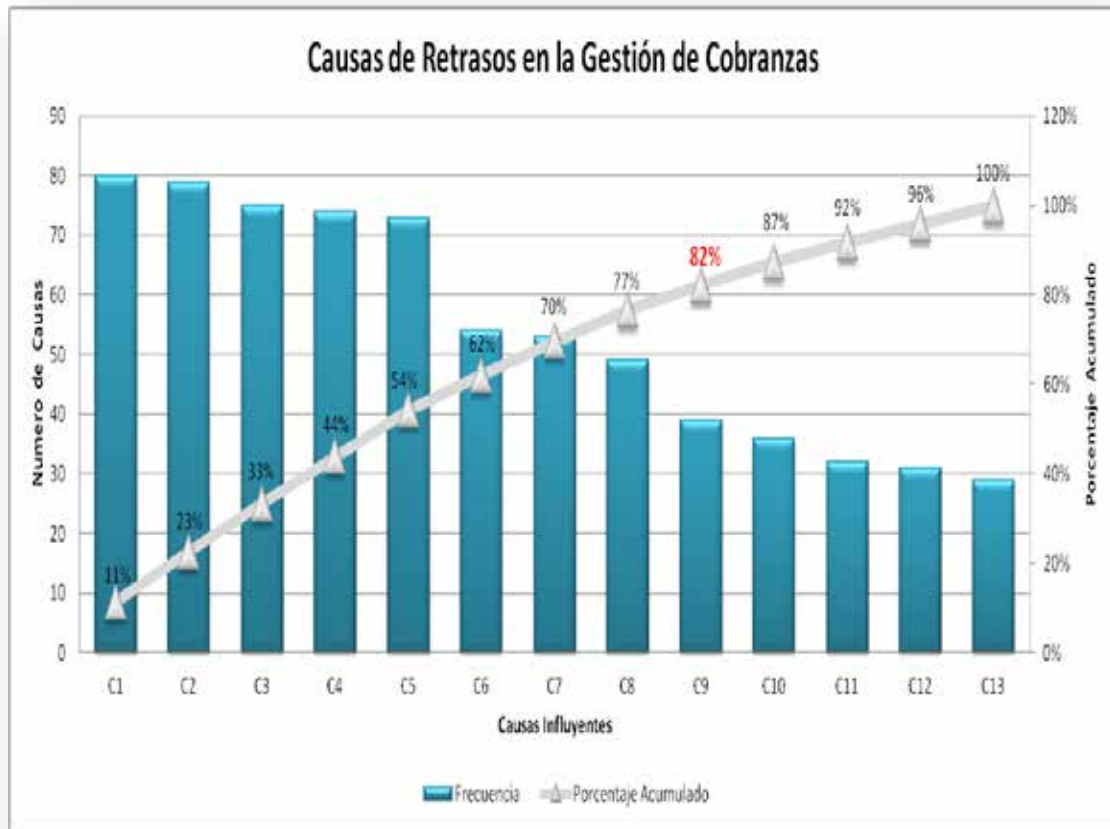


Figura 17. Diagrama de Pareto

Fuente González, O.

Las nueve (9) principales causas son las que requieren ser atacadas de inmediato para lograr mejorar la efectividad operacional del departamento de cobranzas, es por esta razón que las mismas serán contempladas dentro del grupo de propuestas en la siguiente fase.

4.3. Fase III: Diseñar un plan de mejoras que permitan mejorar la gestión del Departamento Nacional de Cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, C.A.

En esta fase, una vez realizado el análisis de las causas obtenidas en la Fase II se diseñan un conjunto de acciones que permitan aumentar la efectividad operacional del departamento nacional de cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, C.A y de esta manera se logre mejorar la gestión del mismo a partir de la evaluación de las causas generadas en la fase II.

A continuación se muestra el plan de mejoras:

Plan de Mejoras a Gestión del Departamento de Cobranzas.

Cuadro 6. Plan de Mejoras Problemática: Ausentismo.

Problemática	Causas	Acciones a Tomar	Frecuencia	Responsable
Ausentismo	Carencia de personal que cubra vacante	Una vez determinado el numero de personas requeridas para la gestión de cobranzas de ser necesario debe asignarse una persona que realice las actividades de los analistas ausentes por largos periodos (Reposos médicos, pre y post natales, periodos vacacionales completos). Dichas tareas de ser requeridas pueden ser realizadas por pasantes o aprendices a fin de no impactar los costos.	⇒ N/A ⇒	Gerencia RRHH / Operaciones
	Política de días remunerados	Hacer cumplir esta política interna en la cual se establecen un numero máximo de ausencias remuneradas (3) por motivos personales, al exceder estos días aplicar los descuentos correspondientes	⇒ N/A ⇒	Gerencia RRHH
	Falta de acciones que incentiven al personal	Al momento de establecer metas mensuales y sean conocidos los beneficios por el cumplimiento de estas, posiblemente se sientan mas motivados ya que el ausentismo afectará directamente la gestión individual de cada analista.	⇒ N/A ⇒	Gerencia de Operaciones

Fuente González, O.

Cuadro 7. Plan de Mejoras Problemática: Desmotivación del Personal

Problemática	Causas	Acciones a Tomar	Frecuencia	Responsable
Personal Desmotivado	Inconformidad en resultados de evaluaciones anuales.	La evaluación de cada analista deber ser realizada a partir de la gestión individual de cada uno de ellos y no de manera grupal como se viene realizando actualmente. Una vez establecidas las metas mensuales deberá evaluarse cada analista de acuerdo al alcance de estas durante el año.	⇒ ANUAL ⇒	Gerencias RRHH / Operaciones
	Bajos Salarios	1.- Implementar una escala de salarios de acuerdo al desempeño del analista. 2.- Crear un tabulador donde se diferencien al menos tres (3) clases de analistas y de esta forma el personal tenga posibilidades de crecer dentro del Departamento tanto a nivel organizacional como en escala salarial	⇒ N/A ⇒	Gerencias RRHH / Operaciones / Finanzas
	Situación Socioeconómica del País	Ningún empleado de la Organización escapa de las dificultades sociales y/o económicas por las que atraviesa el país, sin embargo el implementar charlas de tipo motivacional, de crecimiento personal entre otras, sería una opción en la cual se estaría preparando al personal de la organización para afrontar nuevos retos y situación coyuntural del país.	⇒ SEMESTRAL ⇒	Gerencia RRHH

Fuente González, O.

Cuadro 8. Plan de Mejoras Problemática: Carencia de Metas y Análisis de Gestión.

Problemática	Causas	Acciones a Tomar	Frecuencia	Responsable
Carencia de Metas Mensuales y Análisis de Gestión	Falta de Estándares de Operaciones	<p>A través de técnicas de la ingeniería de métodos deberá medirse el tiempo de operaciones del departamento, es decir, determinar cual es el tiempo real en el cual un analista puede ejecutar las acciones de cobranzas de un cliente según el grado de complejidad del mismo y **posteriormente tomar en cuenta variables externas**. De esta manera es posible: 1.- Determinar el número de clientes que puede gestionar un analista en un día, semana y mes. 2.- Conociendo los datos anteriores, establecer metas mensuales de clientes a procesar, aumentando progresivamente las mismas así de esta manera se estará elevando el nivel de exigencia. Por la superación de estas metas pueden establecerse como merito algún tipo de bonificaciones que no influyan directamente en el salario. Solo así se podrá garantizar la obtención de las bonificaciones por pronto pago, lo que representa entre un 12% y un 20% del ingreso anual de la Organización además de minimizar los riesgos legales que acarrea la suspensión errónea de pólizas por falta de pago. 3.- Realizar un análisis mensual de esta gestión y que sean presentados los resultados por parte del Coordinador Nacional del Departamento en Comités de Operaciones y por último y no menos importante, 4.- Conocer si el Departamento cuenta con una plantilla correcta y si se requiere un mayor número de analistas o no para llevar a cabo las funciones del Departamento.</p>	⇒ N/A	⇒ Gerencia de Operaciones / Mejora Continua.
	Herramientas no adaptadas a requerimientos	<p>La única manera de poder obtener y analizar la información descrita en la acción anterior y con herramientas empleadas por la organización es a través del Seguimiento de Cobranzas, por lo cual deberá solicitarse a su proveedor habilitar una forma para que pueda ser extraída la data que se menciona, dando a esta una mayor utilidad ya que todos los analistas se verán motivados a trabajar en ella, mantener la información actualizada y de esta manera cada Gerencia pueda obtener una información confiable al momento de requerirla.</p>	⇒ N/A	⇒ Gerencia de Operaciones

Fuente González, O.

Cuadro 9. Plan de Mejoras Problemática: Distribución desbalanceada de Clientes.

Problemática	Causas	Acciones a Tomar	Frecuencia	Responsable
Distribución Desbalanceada de Cliente	No existe un análisis de las cargas que representa cada cliente	Realizar un análisis de los clientes activos y de acuerdo a la carga que comprenda efectuar la debida asignación siendo lo mas equitativos posibles. Esta asignación deberá ser rotada con una frecuencia trimestral a fin de hacer menos monótona la gestión.	⇒ TRIMESTRAL ⇒	Coordinación de Cobranzas

Fuente González, O.

Cuadro 10. Plan de Mejoras Problemática: Lentitud de Equipos PC's.

Problemática	Causas	Acciones a Tomar	Frecuencia	Responsable
Equipos PC's Lentos	Equipos de baja Capacidad de almacenaje	Realizar una revisión de los equipos asignados al departamento de cobranzas y cerciorar que cuenten con un funcionamiento optimo, de esta manera garantizar que no sea esta la causa de la problemática presente con los equipos.	⇒ TRIMESTRAL ⇒	Coordinación de Tecnología
	Falta de instrucciones en el almacenaje de datos	Incentivar la cultura de almacenaje de información en los discos compartidos, de esta manera no son recargados los disco de memoria de las unidades y al momento de fallar los equipos cada analista tendrá acceso a su información completa.	⇒ MENSUAL ⇒	Coordinación de Tecnología
	Ejecución de Actualizaciones fuera de tiempo	Incentivar a la cultura de ejecución de actualización de los equipos, muchas veces por el tiempo que se requiere los analista posponen las mismas lo cual ocasiona lentitud en esos equipos cuyas actualizaciones no han sido ejecutadas	⇒ MENSUAL ⇒	Coordinación de Tecnología

Fuente González, O.

Cuadro 11. Plan de Mejoras Problemática: Falta de Comunicación entre distintos niveles

Problemática	Causas	Acciones a Tomar	Frecuencia	Responsable
Falta de Comunicación entre distintos Niveles	La comunicación solo se limita entre Coordinador y Líder	Alimentar mejor este tipo de comunicación entre las partes, de esta manera pudiese mejorar el clima laboral incentivando la comunicación basada en el respeto.	⇒ CUANDO SEA REQUERIDO ⇒	Gerencia de Operaciones
	Carencia de mesas de trabajo donde se permita expresar ideas en pro de mejoras de la gestión de cobranzas.	El establecer este tipo de mesas de trabajo donde el equipo completo de Cobranzas pueda debatir acerca de las actividades y resultados inherentes a la gestión afianzará la comunicación entre las partes. En las mismas pueden ser debatidas mejoras en las gestión, metas establecidas, reconocimientos por buena gestión, etc.	⇒ TRIMESTRAL ⇒	Gerencia de Operaciones y Coordinación de Cobranzas

Fuente González, O.

Cuadro 12. Plan de Mejoras Problemática: Falta de Capacitación.

Problemática	Causas	Acciones a Tomar	Frecuencia	Responsable
Falta de Capacitación	No existe un programa de Capacitación al empleado	Bien es cierto que la organización cuenta con herramientas en las cuales el empleado puede programar un plan de carreras y capacitaciones, sin embargo las capacitaciones presenciales poseen un mayor grado al momento de ser asimilada nueva información. Por esta razón debe ser estudiada la posibilidad de que sea implementado un programa de capacitación a fin de formar al personal de acuerdo a las labores que ejecuta y cargos,	⇒ SEMESTRAL ⇒	Gerencia de RRHH
	Las capacitaciones virtuales están limitadas solo a la ejecución desde la red de la organización	Implementar acciones que permitan ejecutar capacitaciones virtuales a través de redes externas, de esta manera se estaría cumpliendo con el programa de capacitación. Esto debido a que no todos los analistas poseen equipo portátil corporativo y en teoría se encontrarán centrado en el cumplimiento de metas lo cual dificulta aun más realizar estas actividades dentro de la jornada de trabajo.	⇒ N/A ⇒	Gerencia de RRHH / Tecnología

Fuente González, O.

4.4. Fase IV: Evaluar económicamente la propuesta de mejoras diseñadas, mediante el uso de la razón Costo-Beneficio.

En esta fase se hará una evaluación económica a las acciones de mejoras que se desean proponer, la misma se realizará a través de la técnica de análisis de costo – beneficio cuyo objeto principal es proporcionar la medida de rentabilidad de este proyecto comparando los costos previstos con los beneficios esperados, así de esta forma definir la factibilidad de las alternativas planteadas. La inversión es justificada por los beneficios que se obtienen a partir de la aplicación del plan de mejoras, estando estos resultados reflejados principalmente en el incremento de los ingresos anuales de la organización Marsh Venezuela, C.A. a través de la obtención de las bonificaciones de cobranzas por pronto pago.

La inversión requerida para la implementación del plan de mejoras mayormente es de recurso humano y no a nivel de materiales y equipos, esto debido a que atacando las principales causas en las cuales se requiere de evaluaciones, medición de las operaciones, adaptación de las herramientas, distribución balanceada de clientes y mejora de la comunicación entre los distintos niveles se cuenta con expertos en los departamentos de R.R.H.H., Operaciones, Mejora Continua y Finanzas quienes pueden impartir asesorías a fin de analizar lo que implica cada una de las decisiones a tomar.

De igual manera ocurre con la problemática en la cual es responsable de las acciones el personal de Tecnología, ya que solo es requerido tener en cuenta la frecuencia sugerida para la revisión de los equipos asignados al departamento de cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, C.A., lo cual requiere de una planificación al respecto y por otra parte el incentivo a la costumbre de almacenaje en los discos compartidos y a la ejecución de actualizaciones de programas, el mismo puede ser realizado a través de charlas impartidas al personal del departamento en estudio, inclusive a través de boletines compartidos por medio de correos electrónicos.

Las acciones de charlas motivacionales o crecimiento personal y en lo que refiere al programa de capacitación al personal incurren en costos semestrales, sin embargo, podrá establecerse un número máximo de 2 capacitaciones anuales una por cada concepto sugerido y de esta manera se estaría reduciendo el costo que implican estas acciones en un 50%, (Ver cuadro 13 y 14).

Es importante tener en cuenta que a la hora de ser implementada esta acción la misma puede ser aprovechada para incluir a otros colegas de distintos departamentos ya que el departamento de cobranzas a nivel nacional solo cuenta con seis (6) empleados en su plantilla y el realizar una charla de este tipo es posible hacerlo con un número de participantes menor o igual a veinte por temas de capacidad de las salas de las sucursales.

Por otra parte también incurre en costos la propuesta de bonificaciones por superación de las metas establecidas, aunque en este caso particular la misma puede incurrir en costos de bajo impacto debido a que puede ser cancelada esta bonificación a través de una tarjeta destinada para estos conceptos lo cual no influiría directamente en el salario y pasivos laborales.

Para la determinación de estos costos se estará estimando un 30% del salario básico estipulado para el momento del estudio el cual es de 134.000,00 Bs, es decir que la bonificación que será tomado en cuenta para el análisis de los costos será de 40.200,00 Bs para un total de cuatro analistas que es lo que conforma actualmente la plantilla del departamento.

En el caso de la implementación de tabuladores para diferenciar la escala salarial de los analistas de acuerdo a meritos, puede ser esta la última acción a tomar, lo cual para estimar los costos en los que incurriría esta acción dependería primeramente del salario base decretado por el Ejecutivo Nacional para la fecha, y en segunda dependencia de los análisis realizados por los Lideres de R.R.H.H., Finanzas y Gerencia General, además de las aprobaciones recibidas por parte de los directivos de la región es decir, que para cuantificar este costo depende de una serie de análisis los cuales determinan los Lideres antes mencionados.

Cuadro 13. Costos en propuesta de Capacitación y Motivación del personal.



A table with a dark blue header, a light blue body, and a dark blue footer. A red 'X' icon is located in the bottom right corner of the footer area.

Fuente González, O.


Cuadro 14. Costos en propuesta de Capacitación y Motivación del personal con reducción de frecuencia.



A table with a dark blue header, a light blue body, and a dark blue footer. A green checkmark icon is located in the bottom right corner of the footer area.

Fuente González, O.

Cuadro 15. Propuesta de Inversión Anual.



A table with a dark blue header, a white body, and a dark blue footer. The body consists of two rows and two columns.

**** Solo si la bonificación es lograda por los cuatro analistas los 12 meses del año
Fuente González, O.**

Cuadro 16. Ingreso Anual Año Fiscal 2016-2017



A table with a dark blue header, a white body, and a dark blue footer. The body consists of two rows and two columns.

Fuente González, O.

Analizando la inversión propuesta, la cual está por el orden de los Cinco millones ciento treinta y nueve mil seiscientos (5.139.600,00 Bs) y comparándola con el beneficio a obtener cuyo se proyecta un 25% por encima de la meta lograda en el periodo en estudio es decir un 75% del ingreso nos encontramos con que el beneficio a obtener oscila los 104.400.000Bs.

$$\mathbf{B}_{(\text{Semestral})} = 52.200.000,00 \text{ Bs} - 2.569.800,00 \text{ Bs} \longrightarrow 49.630.200,00 \text{ Bs}$$

Lo que indica un beneficio aproximado para el primer semestre es de 49.630.200 Bs. y debido a que la diferencia del primer semestre es positiva nos indica que la inversión a realizar por la propuesta es rescatada en el primer semestre.

Se puede concluir que con la ejecución de las propuestas puede aumentarse considerablemente el porcentaje de logro de esta bonificación y por ende el ingreso anual a la organización por este concepto, además debe tenerse en cuenta que para este periodo la suma total se espera que sea triplicada de acuerdo a proyecciones de ventas de la organización ya que se estima lograr un porcentaje de estas ventas en moneda extranjera.

CONCLUSIONES.

Una vez concluido el desarrollo del presente proyecto de investigación cuyo objetivo principal fue la propuesta de un plan de mejoras para aumentar la efectividad operacional en el Departamento Nacional de Cobranzas de la empresa Marsh Venezuela, C.A. basado en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en cada una de las fases, se llega a las siguientes conclusiones.

En la etapa del diagnóstico, fase I a través de técnicas de recolección de datos como la revisión documental y observación directa se pudo conocer a fondo la situación del departamento, cada uno de los procedimientos empleados para el desarrollo de sus funciones y debilidades detectadas a través de las entrevistas aplicadas las cuales posteriormente fueron analizadas en la segunda fase con la ayuda de técnicas de análisis propias de la Ingeniería.

En la fase II, una vez aplicada la técnica de lluvia de ideas la información obtenida fue agrupada y clasificada haciendo uso del diagrama causa efecto con el fin de determinar las principales causas y posteriormente fueron ponderadas a través de la técnica de grupo nominal para que finalmente se clasificaran por medio del diagrama de Pareto, determinando el 82% de las causas a corregir.

Posteriormente a partir de las causas generadas en la fase anterior, fue desarrollada la fase III donde se realizó el diseño del plan de mejoras con el cual se pretende aumentar la efectividad operacional del departamento en estudio. Ya para culminar el estudio fue desarrollada la fase IV en la cual se determinó la factibilidad del proyecto a través de la evaluación económica de las acciones a ejecutar, midiendo no solo los beneficios a nivel de mejoras, sino también los considerados como intangibles.

Dado lo expuesto anteriormente, se considera entonces que se ha cumplido con el objetivo general del proyecto concluyendo con que este es factible.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a la investigación desarrollada y las conclusiones obtenidas se recomienda lo siguiente:

- Implementar el plan de mejoras propuesto, a fin de no solo aumentar la efectividad operacional del departamento sino que además obtener un incremento importante en los ingresos de la organización.
- En caso de requerir personal que cubra vacantes en el departamento por tiempo determinado, asignar estas tareas a pasantes o aprendices a fin de no impactar en los costos.
- Extender los procesos de formación, capacitación y motivación a demás departamentos a fin de lograr mejoras en el clima organizacional.
- Las metas de cumplimiento establecidas deben ser analizadas en comités de operaciones y aumentadas progresivamente a fin de elevar los niveles de exigencia departamentales.
- Toda bonificación que sea implementada por superación de las metas puede cancelarse a través de tarjetas de bonos, a fin de no impactar directamente en los salarios ni pasivos laborales.

ANEXOS

Principales Clientes Marsh Venezuela.



Llega más lejos



Johnson & Johnson



Principales Aseguradoras.



Marsh Venezuela, C.A.



Marsh Venezuela C. A. Sociedad de Corretaje de Seguros y Consultoría de Riesgos. Fundada en el año 1956, ofrece su esmerado servicio y atención a sus clientes en el análisis e identificación de riesgos, diseño de programas de seguros, consultoría en gerencia de riesgo y administración de reclamos. Marsh en Venezuela está entre las empresas líderes de su ramo. Hoy día cuenta con más de 180 profesionales y ocupa lugares de vanguardia en la asesoría de riesgos y corretaje de seguros enmarcados en su misión empresarial de implementar soluciones y servicios de riesgos para hacer más exitosos a nuestros clientes.

Presencia en Principales Países del mundo.

AFRICA	MIDDLE EAST & NORTH AFRICA	AMERICAS	ASIA PACIFIC	EUROPE	
Africa	Middle East	Argentina	Asia	Austria	Latvia
Botswana	Bahrain	Brazil	Australia	Azerbaijan	Lithuania
Malawi	Egypt	Canada	China	Belgium	Netherlands
Namibia	Israel	Chile	Fiji	Bulgaria	Norway
Nigeria	Oman	Colombia	Hong Kong	Czech Republic	Poland
South Africa	Qatar	Dominican Republic	India	Croatia	Portugal
Uganda	Saudi Arabia	Mexico	Indonesia	Cyprus	Romania
Zambia	United Arab Emirates	Panama	Japan	Denmark	Russia
Zimbabwe		Peru	Korea	Estonia	Serbia
		Puerto Rico	Malaysia	Finland	Slovakia
		United States	New Zealand	France	Slovenia
		Venezuela	Philippines	Germany	Spain
			Singapore	Greece	Sweden
			Taiwan	Hungary	Turkey
			Thailand	Ireland	Ukraine
			Vietnam	Italy	United Kingdom
				Kazakhstan	

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA

- Araque y Carrillo (2014), Propuesta Plan De Mejoras Para Reducir Los Tiempos De Producción En El Área De Línea Final, Bloque 3, En La Empresa Chrysler De Venezuela LLC, C.A.Universidad José Antonio Páez, Venezuela.
- Arias F (2006), El Proyectos de Investigación: Mitos y errores en laelaboración de Tesis y Proyecto de Investigación. Caracas Venezuela.
- Balestrini M. (2006), Cómo se elabora el proyecto de investigación. (6ª Edición), Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas Venezuela.
- Contreras J (2012), Propuesta De Un Plan De Mejoras En Las Líneas De Decoración De Envases De Aluminio De La Empresa Cervecería Polar C.A. Planta Superenvases. Universidad José Antonio Páez. Venezuela.
- Endara C. (2006),Gestión efectiva de cobranzas. 5 claves de éxito. Recuperado de la World Wide Web: <https://www.gestiopolis.com/gestion-efectiva-de-cobranzas-5-claves-de-exito/> Consultado: Agosto 2017
- Mijares y García (2007), Normas para la elaboración y presentación de Trabajos de los anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado. Universidad José Antonio Páez. Venezuela.
- La sociedad latinoamericana para la calidad (2010), Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa) caminandoutopias.org.ar. Disponible en red: <https://www.caminandoutopias.org.ar/contenidos/notas/esditorial/causa.pdf>. Consultado: Agosto 2017

Rivero A (2014), Propuesta de estrategia financiera para el Departamento de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la Gestión de Cobranzas caso en la Empresa Venezolana del Vidrio (Venvidrio). Universidad de Carabobo. Venezuela

Silva A, Sevilla G (2013), Propuesta De Un Plan Estrategico Para El Mejoramiento De La Gestión De Las Cuentas Por Cobrar De La Empresa Sisalma Sistemas Integrales, C.A. Ubicada En El Estado Miranda. Universidad José Antonio Páez. Venezuela.

Villegas y Tortolero (2001), Instructivo para la Elaboración y Presentación de Trabajo de Grado. Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello. Venezuela.