



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## Diseño de los procesos cobranzas de una empresa de emergencias y urgencias médicas

Shirley Saunders

Tesis en Maestría en Dirección de Negocios. Escuela de Graduados. Facultad de Ciencias  
Económicas. Universidad Nacional de Córdoba, 2013. Córdoba, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual  
4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

**Diseño de los procesos cobranzas de una empresa de  
emergencias y urgencias médicas**

Autor: Shirley Saunders

Tutor: Mgter. Martín Lucas Ludueña

Córdoba

2013



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

---

## **Agradecimientos**

Cursar la Maestría en Dirección de Negocios ha sido uno de mis principales objetivos al introducirme con fervor en la actividad profesional y en la actividad docente en la universidad. Por esta razón, respondí con gran expectativa al llamado a la primera cohorte hace ya largos años. La actividad en aula fue enriquecedora, el trabajo en equipo y el desarrollo de fuertes vínculos con compañeros de diferentes ramas del conocimiento ampliaron la mirada, la percepción y comprensión sobre las situaciones a enfrentar. Guardo de estos momentos profundos y gratos recuerdos, acompañados de risueñas anécdotas que ahora utilizo para contar y entusiasmar a mis alumnos. El aporte de los profesores de las distintas asignaturas fue ciertamente relevante nutriéndonos y actualizando los conocimientos y despertando a su vez nuevas expectativas, nuevos horizontes, nuevos deseos por crecer.

Mucho tiempo ha transcurrido y diversas han sido las razones que me llevaron a diferir por tanto tiempo la conclusión de este anhelo que cierra con la presentación del trabajo final. Por esta razón, fuerte ha sido la auto exigencia impuesta para lograr un trabajo digno y que refleje el aporte realizado por las distintas materias cursadas. Sin duda, el tránsito por ellas me brindó los conocimientos y herramientas que luego puse en práctica en mi actividad profesional de manera exitosa.

El cursado demandó allá lejos mucho esfuerzo, mucho tiempo, estudio y dedicación que significó restarlo a la vida familiar, a los amigos, al trabajo. Por eso, rescato los valores transferidos por mis padres, Elena y Víctor, quienes nos inculcaron y mostraron con su ejemplo la importancia del trabajo, la perseverancia, los valores, el respeto, la ética, la lucha y el compromiso con las actividades emprendidas. El estudio y el crecimiento intelectual y personal fueron siempre impulsados y apoyados por ellos, gratificándonos luego, tanto a mí como a mis hermanos, con la demostración de su orgullo y una inmensa alegría ante cada etapa cumplida.

Quiero agradecer especialmente a mis hijos Lisandro y Paloma, quienes son el sentido de mi vida y mi orgullo, por su amor, su compañía y apoyo y fundamentalmente por su gran apertura al comprender y respetar mis ausencias o mi a veces obsesiva dedicación al trabajo y al estudio. El mismo agradecimiento va hacia mis amigos más cercanos, en particular a mi amiga de toda la vida que muchas veces con su presencia cubrió los tiempos quitados a la familia.

En segundo lugar, va mi agradecimiento eterno y mi cariño a quienes fueron mis maestros y formadores. Al Dr. Héctor Álvarez quien fue siempre guía y generador de inquietud y curiosidad ante el conocimiento, favoreciendo el crecimiento de quienes nos hemos desarrollado a su lado, impulsándonos a llevar adelante una actividad de docencia universitaria fuertemente comprometida con la sociedad, la calidad y la excelencia. Al Ing. Pedro Marín, quien ha sido siempre generoso con sus saberes y un gran formador dotando a quienes lo acompañamos de capacidades y habilidades para afrontar con seguridad la tarea profesional, transfiriendo desinteresadamente toda su experiencia lograda en el campo de actividad que se transformó luego en la mía propia.

Quiero agradecer además a la Escuela de Graduados y a quienes la integran, por haber brindado la oportunidad para finalizar con esta asignatura pendiente. Destaco especialmente el profesionalismo, la seriedad, el apoyo y el seguimiento continuo realizado por el equipo de tutores, ya que eso fue lo que permitió llegar a buen puerto. Va un saludo especial a mi tutor, Mgter. Martín Ludueña por su continua atención e impulso, ha sido el motor para finalizar este trabajo, espero responder dignamente a sus expectativas.

A todos ellos, y en especial a mi padre quien desearía que estuviera aún conmigo, un agradecimiento profundo y sincero por haber hecho posible cumplir con este anhelo.

## Índice de Contenidos

I. Resumen.	1
II. Marco Teórico	3
III. Metodología	4
IV. Objetivos	5
Objetivos del trabajo final	5
Objetivos particulares	5
V. Límites o alcance del trabajo	6
VI. Organización del Trabajo	6
VII. Introducción	7
VIII. Capítulo 1: Procesos organizacionales; elementos y conceptos para su análisis y definición	9
Qué es un proceso	9
Qué es un proceso de negocios	11
Características para una correcta administración de los procesos	13
Límites de los procesos	14
Una Visión General - Tipo de clientes de los procesos	15
IX. Capítulo 2: La Mejora de los Procesos de Negocios. Enfoques, características y componentes	17
X. Capítulo 3: Metodología para la Mejora de Procesos de Negocios, concepto y etapas.	23
XI. Capítulo 4: Identificación y descripción de los procesos de cobranzas vigentes en la organización de emergencias y urgencias médicas	42
1. Variables consideradas	42
2. Técnicas de relevamiento	42

3. Descripción general de la empresa de Emergencias y Urgencias Médicas	43
4. Identificación y descripción de los procesos y procedimientos de cobranzas domiciliarias	52
a) Cobro domiciliario a asociados en situación normal	53
a.1 Descripción del proceso	53
a.2 Cursograma del procedimiento relevado: Cobro domiciliario a asociados en situación normal	56
a.3 Análisis sobre el proceso relevado. Aspectos específicos.	59
a.4 Observaciones generales al proceso	60
b) Cobro domiciliario a nuevos asociados	62
b.1 Descripción del proceso	62
b.2 Cursograma del procedimiento relevado: Cobro domiciliario a Nuevos Asociados	65
b.3 Análisis sobre el proceso relevado. Aspectos específicos.	66
b.4 Observaciones generales al proceso	67
c) Cobro domiciliario a asociados en mora	69
c.1 Descripción del proceso	69
c.2 Cursograma del procedimiento relevado: Cobro domiciliario a Asociados en Mora	72
c.3 Análisis sobre el proceso relevado. Aspectos Específicos	74
c.4. Observaciones generales al proceso	75
d) Cobro domiciliario de cuotas por anticipado	77
d.1 Descripción del proceso	77
d.2 Cursograma del procedimiento relevado: Cobro domiciliario de cuotas por anticipado	79
d.3 Análisis sobre el proceso relevado. Aspectos específicos.	80
d.4 Observaciones generales al proceso	81

e) Cobro domiciliario por prestaciones a no asociados	83
e.1 Descripción del proceso	83
e.2 Cursograma del procedimiento relevado: Cobro domiciliario por prestaciones a no asociados	85
e.3 Análisis sobre el proceso relevado. Aspectos Específicos	86
e.4 Observaciones generales al proceso	87
f) Análisis de los procesos relevados: aspectos comunes observados.	90
XII. Capítulo 5: Descripción de los procesos de cobranzas propuestos y las condiciones para su implementación	90
I. Organización para el mejoramiento de los procesos	
Condiciones generales y de liderazgo organizacional	90
Estructura organizacional	90
Comunicación interna	93
Participación del personal	93
Tecnología	93
Procesos a mejorar	94
Sistema de información	95
Manual de procesos	95
II. Modernización del proceso	96
II.1 Modificaciones generales propuestas para el mejoramiento del proceso de cobranzas y los procedimientos asociados	96
II.2 Herramientas para la modernización de los procesos de Cobranzas	100
II.3 Diseño de los procesos de cobranzas	103
a) Cobro domiciliario a asociados con cuota al día	103
a.1 Descripción del proceso	103

a.2 Cursograma del procedimiento relevado: Cobro domiciliario a asociados con cuota al día	106
b) Cobro domiciliario a nuevos asociados	109
b.1 Descripción del proceso	109
b.2 Cursograma del procedimiento relevado: Cobro domiciliario a Nuevos Asociados	111
c) Cobro domiciliario a asociados en mora	112
c.1 Descripción del proceso	112
c.2 Cursograma del procedimiento relevado: Cobro domiciliario a Asociados en Mora	114
d) Cobro domiciliario de cuotas por anticipado	115
d.1 Descripción del proceso	115
d.2 Cursograma del procedimiento relevado: Cobro domiciliario de cuotas por anticipado	117
e) Cobro domiciliario por prestaciones a no asociados	118
e.1 Descripción del proceso	118
e.2 Cursograma del procedimiento relevado: Cobro domiciliario por prestaciones a no asociados	120
III. Medidas y controles del mejoramiento de los procesos de Cobranzas	121
III.1 Medidas	121
III.2 Controles	125
IV Implementación de la mejora	128
XIII. Capítulo 6 - Conclusiones	130
XIV. Bibliografía	133



## **Índice de Figuras**

Figura N° 1: Encadenamiento de tareas e incorporación de valor agregado en el proceso	10
Figura N°2: El proceso de transformación	10
Figura N° 3: Identificación de los tipos de clientes del proceso	16
Figura N° 4: Tipos de clientes de un proceso.	17
Figura N° 5: Medidas y objetivos de los procesos	22
Figura N° 6: Símbolos para la elaboración de diagramas de proceso	26
Figura N° 7: Fases del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE)	30
Figura N° 8: La modernización de los procesos	34
Figura N°9: Estructura organizacional de la empresa en estudio.	48
Figura N°10: Fases del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE) Fuente: Harrington, J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. (1993). Adaptación	52
Figura N°11: Estructura organizacional propuesta	90
Figura N°12: Fase Modernización del proceso del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE). Adaptación	96
Figura N°13: Fase Medidas y controles del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE). Adaptación	121
Figura N°14: Fase Implementación de las mejoras del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE). Adaptación	128

## **Índice de Formularios de relevamiento de procesos**

Cobro domiciliario a asociados en situación normal. Descripción del proceso. Formulario N°1	53
Cobro domiciliario a nuevos asociados. Descripción del proceso. Formulario N°2	62
Cobro domiciliario a asociados en mora. Descripción del proceso. Formulario N°3	69

Cobro domiciliario de cuotas por anticipado. Descripción del proceso. Formulario N°4	77
Cobro domiciliario por prestaciones a no asociados. Descripción del proceso relevado. Formulario N°5	83

### **Índice de Formularios de Diseño de los procesos de Cobranzas**

Cobro domiciliario a asociados con cuota al día. Descripción del proceso. Formulario N°6	103
Cobro domiciliario a Nuevos Asociados. Descripción del proceso. Formulario N°7	109
Cobro domiciliario a asociados en mora. Descripción del proceso. Formulario N°8	112
Cobro domiciliario de cuotas por Anticipado. Descripción del proceso. Formulario N°9	115
Cobro domiciliario por prestaciones a no asociados. Descripción del proceso. Formulario N°10	118

### **Índice de Cursogramas**

#### **Índice de Cursogramas de procedimientos relevados**

Cursograma del procedimiento relevado N°1: Cobro domiciliario a Asociados en situación normal	56
Cursograma del procedimiento relevado N°2: Cobro domiciliario a Nuevos Asociados	65
Cursograma del procedimiento relevado N°3: Cobro domiciliario a asociados en mora	72
Cursograma del procedimiento N°4. Cobro domiciliario de cuotas por Anticipado	79
Cursograma del procedimiento N°5. Cobro domiciliario por prestaciones a no asociados	85

**Índice de Cursogramas de Nuevos Diseños de los procesos  
de cobranzas**

Cursograma N°6; Cobro domiciliario a asociados con cuota al día	106
Cursograma N°7: Cobro domiciliario a Nuevos Asociados	111
Cursograma N°8: Cobro domiciliario a asociados en mora	114
Cursograma N°9: Cobro domiciliario de cuotas por Anticipado	117
Cursograma N°10: Cobro domiciliario por prestaciones a no Asociados	120

## **I. Resumen**

Este Trabajo Final de Maestría se refiere a la aplicación de la Mejora de Procesos de Negocios a una organización del medio, utilizando esta herramienta como un elemento para facilitar el avance de la entidad hacia el logro de un resultado superior en la gestión de sus actividades. Se refleja así el trabajo profesional de un consultor, al proveer a una organización propuestas para mejorar el desarrollo de sus actividades operativas, mediante el diseño de adecuados procesos que acompañen y faciliten su gestión de negocio.

Las operaciones de una organización se ven afectadas por las condiciones del contexto general y en particular por las del sector industrial con el que interactúa, así como por su propio giro de actividad y características internas. Las decisiones estratégicas que adopta la organización como respuesta a estas dimensiones, van determinando el crecimiento y complejidad de sus actividades e impactan en la definición de los sistemas que deben sustentar sus operaciones.

Las organizaciones se ven en la necesidad de atender en forma permanente a los cambios tecnológicos, sociales o económicos, entre otros, ya que estos van modificando las condiciones competitivas que debe enfrentar, estableciendo la necesidad de generar respuestas estratégicas acordes que le permitan alcanzar ventajas competitivas.

Deben por lo tanto desarrollar un sistema de organización que permita cumplir con las actividades con el grado de flexibilidad y capacidad de respuesta requerida por el mercado en el que actúa. Debe instalar un sistema de decisiones que acompañe al enfoque de gestión adoptado, apoyado en el grado de descentralización requerido; establecer un sistema de información que responda a los requerimientos de información para la toma de decisiones de calidad y en forma oportuna y, especialmente, diseñar un sistema de procesos y procedimientos operativos y administrativos que respondan a sus necesidades para dar una pronta y efectiva respuesta a sus clientes, tanto internos como

externos, en condiciones de eficacia, eficiencia, adaptabilidad y flexibilidad ante un contexto cada vez más turbulento y competitivo.

La organización seleccionada como objeto de estudio y aplicación del presente trabajo actúa en el sector de la salud, específicamente en la prestación de servicios de emergencias y urgencias médicas, ámbito de negocios que se encuentra sujeto a condiciones altamente competitivas, obligando por lo tanto a una continua atención y revisión de sus procesos de negocios.

Es importante por ende, detenerse en el estudio de sus procesos de negocios, considerándolos como un parte transversal y esencial de su cadena de valor, permitiendo incrementar sus capacidades estratégicas para fortalecer sus ventajas competitivas.

Dentro de los procesos que se llevan a cabo en esta empresa de emergencias y urgencias médicas, se ha seleccionado el referido a la gestión de cobranzas. Esta elección obedece a que se considera a este proceso de suma importancia, ya que traspasa los eslabones de la cadena de valor de la organización y se transforma así en el instrumento que permite que cuente con los recursos necesarios para el normal desarrollo de las prestaciones.

En su estudio es necesario atender especialmente a las diversas formas de afiliación y contratación que debe asumir la organización, ajustándose a las normas legales y específicas que la regulan, derivando en la necesidad de establecer procesos y procedimientos detallados que aseguren su cumplimiento efectivo.

La organización requiere contar con un sistema de cobranzas diseñado racionalmente que permita homogeneizar su desarrollo e incrementar la eficiencia y el control de la actividad.

El desempeño de esta función en condiciones adecuadas, favorece a la organización asegurando el cumplimiento de las prestaciones ofrecidas a sus afiliados. Posibilita contar con los recursos necesarios para hacer frente a las

obligaciones derivadas de la operatoria normal y a las vinculadas a los requerimientos de inversión permanente, contribuyendo a incrementar su rendimiento.

El objetivo del Presente trabajo final es relevar, analizar, diagnosticar y diseñar el proceso de cobranzas de la empresa con el fin de incorporar mejoras orientadas a una mayor efectividad, eficacia, eficiencia y adaptabilidad.

## **II. Marco Teórico**

El desarrollo del trabajo final se enmarca en los enfoques teóricos provistos por la administración de operaciones, que ofrece los conceptos esenciales que permiten el abordaje de la problemática a resolver.

En primer lugar es necesario establecer el significado de proceso de negocio. Si un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan bajo ciertas condiciones o reglas, para cumplir un determinado fin en un lapso de tiempo y en un espacio; un proceso de negocio se define como un conjunto de actividades que toman uno o más tipos de inputs y crean un output que es de valor para un cliente, ya sea interno o externo. (Hammer & Champy, 1994)

La técnica denominada Business Process Management (BPM) o mejoramiento de los procesos de negocios abarca la gestión y la incorporación de las tecnologías de información tendiendo a la automatización y operación de los procesos con tecnologías informáticas.

Los objetivos principales de este enfoque son;

- Lograr una mayor flexibilidad o agilidad en el negocio dotando a la organización de capacidad para adaptarse a los cambios en sus procesos integrados.
- Mayor eficacia, demostrándolo en la capacidad para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

- *Mayor eficiencia, mejorando la relación entre los recursos utilizados y los resultados logrados, aumentando el nivel de productividad alcanzado.*
- Incrementar la efectividad, atendiendo a las expectativas de los clientes, internos y externos.

Hitpass (2012) sostiene que BPM es una disciplina integradora que abarca las capas de estrategia, negocio y tecnología, que se comprende como un todo integrado en gestión a partir de sus procesos.

Por otra parte, es necesario distinguir el concepto de gestión de procesos de la gestión por procesos. La gestión de procesos se centra en analizar y medir el desempeño de los procesos en operaciones. La gestión por procesos por su parte es mucho más amplia y abarca los procesos de planeamiento y alineamiento a la gestión de procesos. (Hitpass, et al)

Para poner en práctica estas actividades es factible recurrir a la propuesta realizada por Harrington (1993) en su libro Mejoramiento de los procesos de la empresa, en el que propone la aplicación de una metodología de trabajo a la que denomina Mejora de los Procesos de la Empresa (MPE), también llamada Mejora de los Procesos de Negocios o Business Process Improvement (BPI).

Según el autor, “la MPE es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos”.

### **III. Metodología**

- Estudio bibliográfico e identificación de de procesos de negocios de una organización.
- Estudio exploratorio bibliográfico sobre Mejora de Procesos de Negocios: enfoque, características y componentes.

- Descripción de la metodología para la mejora de los procesos de negocios, etapas, contenido y actividades.
- Identificación de los procesos vinculados a las cobranzas de la empresa de emergencias y urgencias médicas.
- Aplicar el enfoque de mejora de procesos en el diseño y descripción de los procesos de cobranzas objeto del trabajo final.
- Detallar las conclusiones y los aportes obtenidos a partir de la metodología de mejora de procesos de cobranzas aplicada en la empresa.

#### **IV. Objetivos**

##### **a) Objetivos del trabajo final**

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

- Aplicar las herramientas de mejora de procesos para obtener un diseño de los procesos y procedimientos de cobranzas a los afiliados al servicio de emergencias y urgencias médicas en sus distintas modalidades.
- Dotar a la organización de instrumentos de gestión de cobranzas adecuados a su modelo de negocios, orientados a lograr una gestión integral en condiciones de eficacia, eficiencia y efectividad, permitiendo la generación de ventajas competitivas sustentables.

##### **b) Objetivos particulares**

- Transferir los conocimientos adquiridos en el cursado de la Maestría a situaciones concretas de la realidad organizacional, validando la viabilidad de aplicación de los conceptos y técnicas estudiados.



- Realizar una integración de los contenidos revisados en las distintas asignaturas de la currícula de la Maestría, con el fin de obtener un trabajo que refleje la aplicación de diversos conceptos vinculados.

## **V. Límites o Alcance del trabajo**

Los límites de este trabajo se circunscriben al Departamento de Administración de una empresa de emergencias y urgencias médicas, tomando como objeto de estudio al proceso de cobranzas y los procedimientos que lo componen atendiendo a las distintas modalidades de contratación de sus afiliados.

## **VI. Organización del trabajo**

El presente trabajo de aplicación consta de seis capítulos:

- Capítulo 1: Procesos organizacionales; elementos y conceptos para su análisis y definición.
- Capítulo 2: La Mejora de los Procesos de Negocios. Enfoques, características y componentes.
- Capítulo 3: Metodología para la Mejora de Procesos de Negocios, concepto y etapas.
- Capítulo 4: Identificación y descripción de los procesos de cobranzas vigentes en la organización de emergencias y urgencias médicas.
- Capítulo 5: Descripción de los procesos de cobranzas propuestos y las condiciones para su implementación.
- Capítulo 6: Conclusiones

## **VII. Introducción**

Fernando Flores (1997) afirma que la gente piensa sobre sus posibilidades futuras en términos de necesidades, deseos, esperanzas o incluso anhelos. Por esto, la oportunidad que tienen las organizaciones está en atender estas demandas, actuando como aliada de sus clientes. Esto es válido tanto para los clientes externos como para los clientes internos vinculados a los diferentes procesos de negocios. Escuchar estas preocupaciones y los intereses futuros de los clientes permite a una compañía hacer ofertas individualizadas que son precisamente las que los clientes están solicitando.

Esta tendencia se profundiza frente a las presiones que ejerce la globalización exigiendo a las empresas una mayor capacidad de reacción frente a los cambios del sector en el cual se desenvuelven. (Hitpass, 2012)

El concepto de valor para los clientes se basa en la capacidad de las organizaciones para adaptar sus ofertas, fundamentalmente apoyándose en los servicios que ofrece, introduciéndose en un círculo virtuoso de mejora continua para dar cumplimiento a esas exigencias.

En este esfuerzo para lograr capacidades y habilidades competitivas, es importante considerar la cadena de valor y trabajar sobre sus distintos eslabones: los vinculados con las actividades primarias así como sobre aquellos que forman parte de las actividades de soporte. El desarrollo de los bloques generadores de ventajas competitivas se verá fuertemente condicionado por ambos aspectos.

Es normal encontrar que las empresas ponen todo su esfuerzo en la mejora de los eslabones de las actividades de primarias, es natural que así inicien ya que les resulta más fácil visualizar y comprender el impacto que estas tienen sobre el rendimiento y rentabilidad final. Además, es común también que esto obedezca a la conformación de los niveles de conducción superior, quienes provienen de trabajos previos en los cuales han incorporado habilidades operativas y con base en ello, se sienten más capaces para definir y mejorar los

procesos vinculados con la operatoria derivada de la elección de negocio realizada.

Pero es necesario comprender que esta es una mirada parcial de la realidad organizacional y que la optimización de las actividades de soporte debe ser también objeto de análisis y preocupación continua, ya que ofrecen iguales oportunidades para obtener mejoras que impacten sobre el resultado final de la empresa.

Este es el caso de la empresa de emergencias y urgencias médicas objeto de estudio del presente trabajo la que, en su corta vida empresarial, ha desarrollado en forma completa los procesos operativos asociados a la prestación de los servicios, descuidando los procesos administrativos que los apoyan y sustentan.

Con el objetivo de subsanar al menos en parte esta situación, se inicia con la formalización de los procesos de cobranzas. Para ello, se seleccionó la metodología propuesta por el autor James Harrington en su obra Mejoramiento de los procesos de la empresa (1993), que permite acceder en forma ordenada y sistemática en la identificación, descripción, análisis, diagnóstico y elaboración de propuestas de mejora sobre los mencionados procesos, permitiendo luego planificar su implementación.

Como resultado del trabajo realizado, se obtuvo una redefinición de los procesos, con incorporación de tecnología de apoyo adecuada, redundando en forma integral en una evidente mejora en la composición e impacto de estos procesos sobre la actividad de soporte de la cadena de valor y por ende en los resultados finales de la empresa. Se cumple así con el objetivo planteado inicialmente.

## **VIII. Capítulo 1: Procesos organizacionales; elementos y conceptos para su análisis y definición.**

### **Qué es un proceso**

Según Hitpass (2012) es posible conceptualizar al proceso como la representación de un conjunto de acciones (actividades) que se hacen, bajo ciertas condiciones (reglas), y que puede gatillar o ejecutar cosas (eventos). En forma genérica se puede definir como una concatenación lógica de actividades que cumplen un determinado fin, a través del tiempo y lugar, impulsadas por eventos.

Esta definición contiene los principales elementos que describen un proceso:

- Los eventos son ocurrencias externas que inician un proceso, es decir, el proceso no se inicia por sí sólo, algo tiene que ocurrir y el proceso reacciona ante el suceso.
- El proceso debe cumplir un determinado fin, (por ejemplo: producir bienes y servicios)
- Las actividades que son acciones sobre un objeto para producir una transformación, consumen tiempo y recursos
- Las actividades están encadenadas a través de una secuencia lógica, que determinan en su conjunto las condiciones del negocio.

Por su parte, Hammer & Champy (1994) se refieren al concepto de proceso como una "serie de actividades que, tomadas conjuntamente producen un resultado valioso para el cliente".

Consideremos además la definición dada por Harrington (1993) quien expresa que un proceso es "cualquier actividad o grupo de actividades que empleando un insumo, le agregue valor y suministre un producto o servicio a un

cliente externo o interno”. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

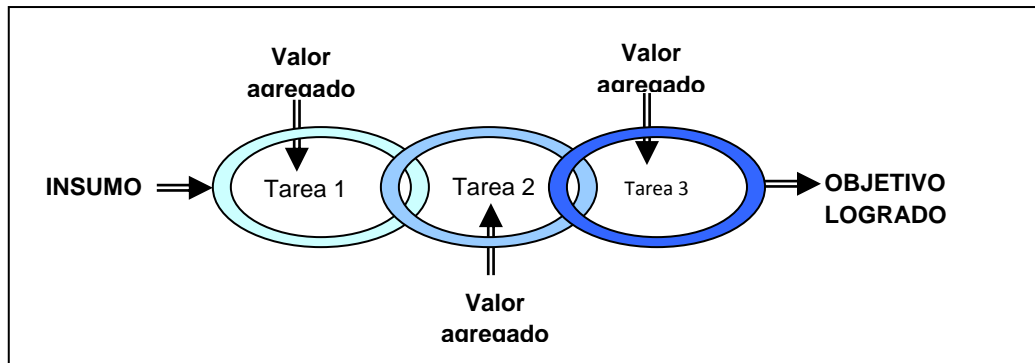


Figura N° 1: Encadenamiento de tareas e incorporación de valor agregado en el proceso.  
Fuente: elaboración propia

Podemos decir, que el proceso es el encadenamiento de tareas o actividades que implica que, al pasar de una actividad a otra, las personas que intervienen o las máquinas por las que transita el bien o servicio, incorporan algo al producto con lo cual se incrementa su valor y, a la vez, se incrementa la cantidad de información que se le incorpora al proceso. No importa si el valor agregado lo incorpora una persona o una máquina, lo importante es que esté quien esté, tenga claramente definida la relación de actividades que permitirán lograr el objetivo. Este objetivo, es en definitiva, un producto que contenga valor agregado al insumo y será entregado a un cliente que puede interno o externo.

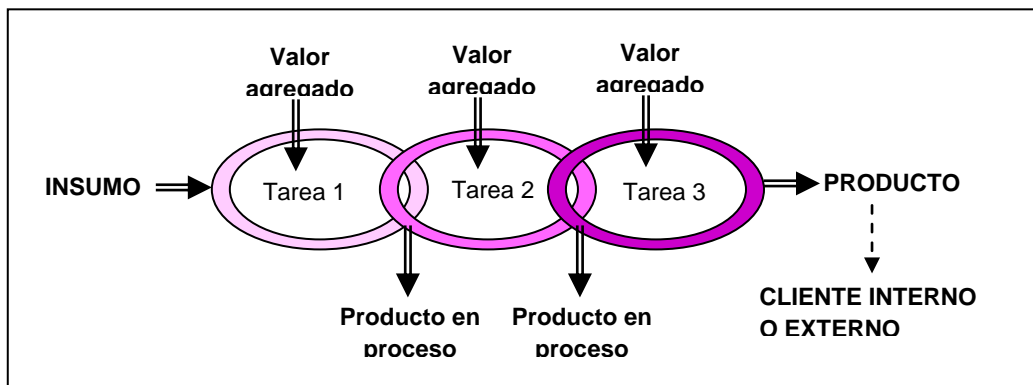


Figura N°2: El proceso de transformación. Fuente: elaboración propia

El proceso siempre utiliza la transformación de los recursos para el logro de objetivos determinados en una organización y deben ser resultados definitivos, no se puede hablar de resultados intermedios. Se puede hablar de un producto o servicio en proceso, pero, cuando el proceso finaliza, debemos tener en cuenta que se termina una etapa. Esto se debe tener en cuenta al diagramar el proceso.

Es útil diferenciar el concepto de proceso del el concepto de procedimiento, definiendo a este último como el conjunto de especificaciones requeridas para cumplir una serie de fases o etapas pertenecientes a un proceso y varía de acuerdo a los requisitos y con el tipo de resultado esperado. Un procedimiento es el cómo de un proceso.

### **Qué es un proceso de negocio**

Hammer & Champy (1994) indican que es necesario primero identificar los procesos que desarrolla una organización, para luego seleccionar cuáles son los que se deben rediseñar y el orden en que se realizará el trabajo. Para esto es esencial entender los procesos antes de rediseñarlos y comprender que surgen de manera natural en las organizaciones de acuerdo a sus actividades de negocio. Los autores proponen para favorecer la visualización y comprensión del proceso, ponerle un nombre que lo identifique y que reflejen su inicio y su estado final

Morris & Brandon (1994) resaltan que el proceso de negocios “es la unidad básica de la empresa, es la esencia del negocio”. La mayor parte del trabajo se hace a través de procesos y gran parte de los aspectos que diferencian a las compañías entre si, es inherente a su proceso particular de trabajo, por lo que se transforma en un generador de ventajas competitivas.

Los procesos de negocios son actividades que se llevan a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un conjunto de resultados específicos.

Hammer & Champy (1994) sugieren seleccionar los procesos a rediseñar aplicando criterios que los distinguen entre:

- procesos quebrantados, son los que mayores dificultades presentan, esta situación es conocida por la organización y sus síntomas son evidentes.
- procesos importantes: por el impacto que tienen sobre el cliente y son valorados por este.
- procesos factibles: cuáles procesos presentan en ese momento una posibilidad de rediseño con un buen resultado, por ejemplo considerando su radio de influencia y vinculándolo con el costo que signifique su rediseño.

Según Morris & Brandon( et al) los procesos pueden rediseñarse para mejorar:

- Calidad
- La eficiencia y los costos de la operación de negocios
- Servicio y respuesta al cliente
- Ventaja competitiva.

Estos autores sostienen que la dificultad para definir o encontrar los límites a los procesos de negocios surge por la tendencia a percibir a la organización como una estructura organizacional, con una concepción vertical y departamental, mientras que los procesos de negocios cruzan las líneas organizacionales a través de las distintas unidades organizacionales y niveles, traspasando los límites divisionales.

La definición del proceso permite circunscribir su alcance, establecer sus límites, fijar qué componentes son parte del proceso y qué elementos o componentes quedan fuera del mismo.

## Características para una correcta administración de los procesos

Harrington (1993) establece algunas características que reúnen los procesos bien definidos y administrados. Estas son:

- **Tener un responsable del proceso.** Todo proceso, debe tener asignada una persona que esté a cargo del mismo, que se haga responsable de su funcionamiento.
- **Definir bien los límites (alcance).** Dentro de un proceso, intervienen varias personas, cada una de ellas con una tarea diferente. Por lo que es indispensable que se defina correctamente el límite de cada una de esas tareas. Es decir, se debe determinar qué se incluye en el proceso, qué no se incluye, cuáles son los outputs, cuáles son los inputs y quiénes están involucrados en el proceso.
- **Especificar adecuadamente las interacciones y responsabilidades internas.** Esto tiene estrecha relación con los límites del proceso, ya que este límite también implica fijar límites a las responsabilidades de las personas que trabajan dentro del proceso, lo cual estará en estrecha relación con las interacciones existentes.
- **Documentar bien los procedimientos, determinar las obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.** Esto es necesario porque no pueden existir cuestiones aleatorias en el proceso. Si las personas no tienen las habilidades y/o conocimientos necesarios para desarrollar sus actividades tal como establecen los manuales de procedimiento, será necesario brindarle la capacitación y/o entrenamiento que requiera para poder realizar su labor correctamente.
- **Controlar a través de evaluaciones y retroalimentación cercanos al puesto donde se ejecuta la actividad.** El trabajo o las actividades, pueden tener desvíos y la única forma de verificar si están bien hechos, es a través de los controles para detectar los errores ni bien se cometen y no



cuando se terminó el proceso y nos encontramos con un resultado defectuoso que no es posible de corregir.

- ***Establecer medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.*** Esto se refiere a tener una vinculación entre lo que quiere el cliente y el producto o servicio que se ofrece. Esto significa que lo que se obtenga en el proceso debe estar en función de lo que quiere el cliente y no basarse sólo en lo que la organización puede realizar.
- ***Conocer los tiempos de cada ciclo.*** Es muy importante que la organización conozca perfectamente el tiempo que duran los procedimientos que se utilizan para la elaboración final.

### **Límites de los procesos**

El inicio del contacto entre un consultor y la organización se orienta a reunir información para conocerla y familiarizarse con ella. Si se está frente a una organización con cierto grado de formalización, será posible consultar el Manual de Procedimientos donde están todos los procesos que se cumplen en ella, identificados y descritos.

La identificación de los procesos se realiza considerando las definiciones del modelo de negocios de la organización, donde su misión fijará la actividad y el alcance en la cadena productiva dando lugar a los procesos básicos. Además, la especificación del mercado al cual se dirige, dará lugar a otros procesos complementarios que estarán sujetos a mayor o menos complejidad según la amplitud del mismo.

Este marco derivado de la planificación estratégica, así como la estructura organizacional definida, serán el sustento para los procesos. A fin de disminuir el nivel de complejidad y facilitar su estudio y diseño, es útil identificar los distintos procesos y subprocesos y/o procedimientos y especialmente definir sus límites.

Para poder analizar los límites del proceso es necesario identificar:

- Qué se incluye en el proceso
- Qué no se incluye
- Cuáles son los outputs del proceso
- Cuáles son los inputs del proceso
- Quiénes están involucrados en el proceso

Es decir, si se está analizando el proceso de compras, puedo decir que stock puede ser uno de los procesos vinculados, que el precio de los proveedores puede ser una de sus entradas, que los pedidos realizados al proveedor, pueden ser su salida, etc.

### **Una Visión General - Tipo de clientes de los procesos**

Al definir los límites surge claramente:

- Quiénes son los proveedores de los inputs del proceso
- Quiénes son los clientes de los outputs del proceso
- Con qué otros procesos interactúa

Los procesos de las organizaciones están vinculados unos con otros y el output de un proceso es siempre el input de otro proceso. Además, el output del proceso está destinado a otras personas u organizaciones que denominamos como clientes del proceso, por lo tanto, podemos definir a los clientes del proceso como Cualquier persona u organización que recibe la salida del proceso en forma directa o indirecta y que además, pueden estar dentro de la organización (clientes internos) o pueden estar fuera de ella (clientes externos). (Harrington, 1993)

Siguiendo a este autor, se distingue a los clientes identificando los siguientes tipos:

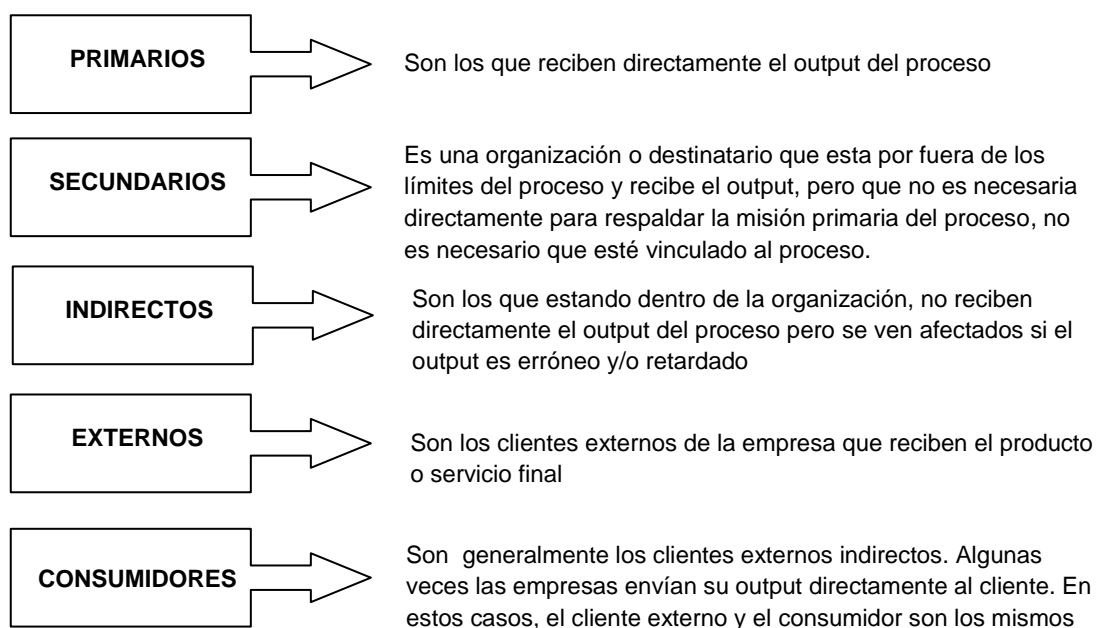


Figura N° 3: Identificación de los tipos de clientes del proceso. Fuente: elaboración propia

Esta identificación se muestra en el siguiente gráfico:

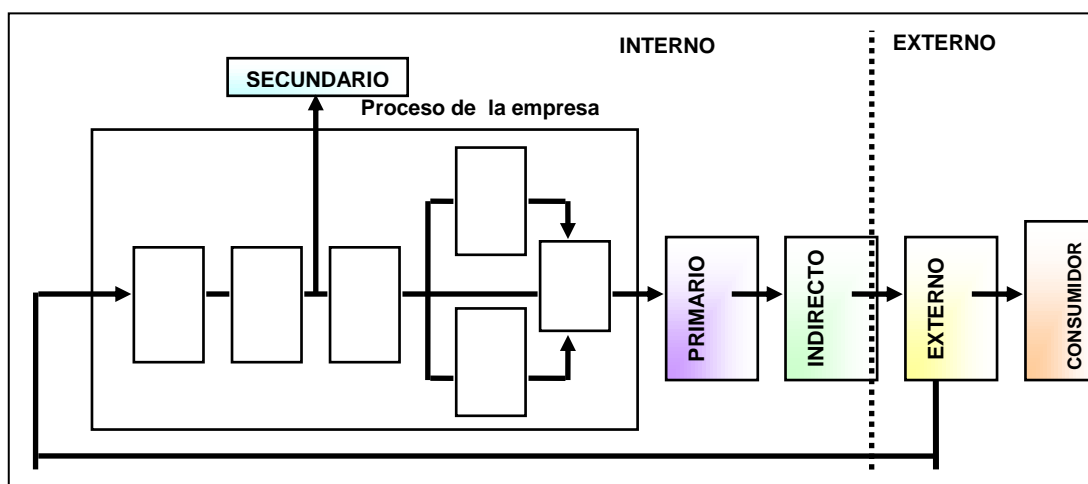


Figura N° 4: Tipos de clientes de un proceso. Fuente (Harrington, 1993)

## **IX. Capítulo 2: La Mejora de los Procesos de Negocios. Enfoques, características y componentes.**

Se presenta en este capítulo diferentes enfoques sobre la mejora de procesos, entre ellos el de Morris & Brandon (1994), quienes sostienen que el primer interrogante a resolver es: ¿Por qué cambiar?.

Las características que presente el entorno en general y el sector industrial en el que opere la organización en particular inciden en las decisiones de cambio. Los procesos de negocios deberán ser revisados cuando las presiones del contexto son fuertes y la organización se ve en la necesidad de responder con una acción adaptativa o reactiva.

Pero también es posible asumir esta necesidad de cambio de los procesos de negocios respondiendo con decisiones, bajo el marco de la estrategia de negocios, en forma proactiva, permitiendo así avanzar hacia el logro de mayores ventajas competitivas.

El rediseño o mejora de los procesos de negocios puede referir a un solo proceso o un pequeño grupo de procesos que pueden estar vinculados entre sí, con un alcance limitado dentro de la organización, o abarcar la totalidad de los procesos de negocios de la misma, con un alcance amplio en su conceptualización.

La diferencia en el alcance, da lugar a una mayor o menor complejidad en el trabajo a emprende, aunque cualquiera sea la situación, se debe prestar especial atención al impacto que se produce entre ellos y sobre la organización en forma global.

El Business Process Management (BPM) o mejoramiento de los procesos de negocios no ha logrado hasta el momento un acuerdo definitivo sobre su significado, ya que algunos autores lo restringen sólo a la gestión mientras otros amplían su alcance incorporando las tecnologías de información tendiendo a la automatización y operación de los procesos con tecnologías informáticas.

Aunque existen diferentes enfoques para abordar esta problemática, todos acuerdan en cuanto a sus objetivos, entre ellos:

- Lograr una mayor flexibilidad o agilidad en el negocio dotando a la organización de capacidad para adaptarse a los cambios en sus procesos integrados.
- Mayor eficacia, demostrándolo en la capacidad para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.
- Mayor eficiencia, mejorando la relación entre los recursos utilizados y los resultados logrados, aumentando el nivel de productividad alcanzado.

La organización que logre incorporar estas características en su gestión, podrá generar ventajas competitivas a partir de su capacidad de adaptación a los continuos cambios y responder con rapidez a las demandas o exigencias de sus clientes o interesados.

En relación a este tema, Hitpass (2012) sostiene que BPM es una disciplina integradora que abarca las capas de estrategia, negocio y tecnología, que se comprende como un todo integrado en gestión a partir de sus procesos.

El BPM reconoce sus antecedentes en las propuestas realizadas por Frederick Taylor (1911), en su denominada Administración Científica al plantear entre otras la división del trabajo, la especialización y la estandarización de los procesos, como instrumentos para superar la improvisación en la ejecución de las actividades.

En fechas cercanas a 1980 con la introducción de los enfoques estadísticos con el objetivo de mejorar los procesos de control, aparece el Total Quality Management (TQM) con sus innovadoras ideas sobre el achatamiento de las estructuras organizacionales, la incorporación de equipos interdisciplinarios, una mayor descentralización y con facultades para resolver en forma autónoma sobre

las mejoras en los procesos de producción y un cierto adelgazamiento para quitarles burocracia y lentitud.

En los ´90, ante una saturación y sobreoferta en el mercado, se introduce el Business Process Reengineering (BPR) o Reingeniería de los procesos de negocios, con Hammer & Champy (1994) como alternativa para desburocratizar y eficientizar los procesos de negocios, incorporando la tecnología de información para facilitar la transformación.

Uno de sus aportes principales es la introducción de la gestión de los procesos de negocios en forma transversal sobre las organizaciones funcionales. Estos procesos, muchas veces en su intención de racionalizar los recursos terminaron perdiendo de vista la necesidad de generar valor agregado para el cliente.

Estos enfoques fueron acompañados también con la introducción de Six Sigma como instrumento para la mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos de negocios, aplicada sobre eventos o episodios aunque, en la opinión de algunos autores, sin incorporar la idea de mejora continua.

A mediados de 1990 se introduce el ERP, Enterprise Resource Planing como alternativas de solución a los problemas, pero como estaban orientados específicamente al logro de la eficiencia administrativa, no contribuyeron a mejorar los procesos de negocios. También se incorporaron los CRM (Customer Relation Management) para mejorar el servicio al cliente.

En la década del 2000, el BPM se reconoce como un avance de la ingeniería de procesos y se presenta como una alternativa para las empresas que se encontraban ante la necesidad de mejorar su nivel de competitividad por la saturación de los mercados y el aumento de la competencia y se ofrece como un medio para no desaparecer o quedar fuera de mercado.

Este detalle de enfoques deriva del significado dado al concepto de proceso y de proceso de negocio.

Si tal como se detalló en el capítulo previo, un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan bajo ciertas condiciones o reglas, para cumplir un determinado fin en un lapso de tiempo y en un espacio; un proceso de negocio se define como un conjunto de actividades que toman uno o más tipos de inputs y crean un output que es de valor para un cliente (Hammer & Champy, et.al), ya sea interno o externo.

El proceso de negocio es transversal a las áreas y atraviesa la cadena de valor de principio a fin (Hitpass, et.al), sin importar si se orienta hacia un cliente externo o interno. Es importante tener presente que los procesos de negocios son disparados por el cliente y hacia ellos mismos vuelven los resultados del proceso. Esta concepción permite diferenciar con claridad los macroprocesos o el concepto de cadena de valor frente a los procesos de negocios. Por ejemplo, la cadena de valor muestra la dependencia de los pasos de producción, mientras que los procesos de negocios muestran las dependencias de las políticas de negocio para atender y satisfacer al cliente creando valor para el mismo.

Es útil entonces considerar nuevamente el concepto de gestión de procesos y el de gestión por procesos. La gestión de procesos se centra en analizar y medir el desempeño de los procesos en operaciones. La gestión por procesos por su parte es mucho más amplia y abarca los procesos de planeamiento y alineamiento a la gestión de procesos. (Hitpass, et al)

El mencionado autor incorpora finalmente para terminar de aclarar estas diferencias, la definición de la Asociación Internacional de Profesionales de BPM:

“BPM es un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como computarizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos del negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización. BPM abarca el apoyo creciente de TI con el objetivo de mejorar, innovar y gestionar los procesos de principio a fin, que determinan los resultados del negocio, crean valor para el cliente y posibilitan el logro de los objetivos del negocio con mayor agilidad”.

. Queda claro además que para lograr los objetivos del BPM es necesario integrar los procesos manuales con los automatizados o que se van a automatizar con el apoyo de TI.

Para poner en práctica estas actividades es factible recurrir a la propuesta realizada por Harrington (1993) en su libro Mejoramiento de los procesos de la empresa, en el que propone la aplicación de una metodología de trabajo a la que denomina Mejora de los Procesos de la Empresa (MPE), también llamada Mejora de los Procesos de Negocios o Business Process Improvement (BPI).

Según Harrington (pag. 23), “la MPE es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema (...) al centrarse en eliminar el desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema que ayudará a simplificar y modernizar sus funciones y, al mismo tiempo, asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos”.

Siempre que se hace un análisis de procesos, es necesario distinguir si el enfoque o mirada que se realiza está centrada dentro del proceso o si la mirada está centrada en la organización.

Harrington propone modificar la concepción de que los empleados son el problema, es decir, los individuos que están dentro de la estructura de la organización son los generadores de disfunciones con sus comportamientos y por lo tanto, el foco del análisis se pone en ellos.

En cambio, cuando el enfoque está centrado sobre el proceso, el proceso en sí mismo es el problema, es decir, que lo que se analiza es cómo se hace el trabajo o se desarrollan sus actividades, cómo se relacionan las actividades de un mismo proceso, cómo se relaciona el proceso bajo análisis con otros procesos de la organización. El análisis se centra en el proceso, lo que se evalúa es el comportamiento del proceso, se considera que el proceso puede optimarse.



El manejo o administración de procesos se hace para probar el desarrollo de las actividades que permitirán alcanzar los objetivos propuestos y eso implica el cumplimiento de tres objetivos importantes:

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

Hacer efectivos los procesos, se refiere a tratar de lograr el objetivo para el cual fue creado, respetando las pautas para el cumplimiento de las tareas, tendiente a obtener el resultado deseado o esperado por el cliente.

Lograr que los procesos sean eficientes, se refiere a que se alcancen los objetivos planteados pero minimizando los recursos utilizados en el proceso y, por lo tanto, incrementando la relación costo-beneficio. La importancia de este aspecto, es que ese incremento permite obtener mayores rendimientos y la organización deberá decidir qué parte de esos rendimientos deben ser trasladados al cliente.

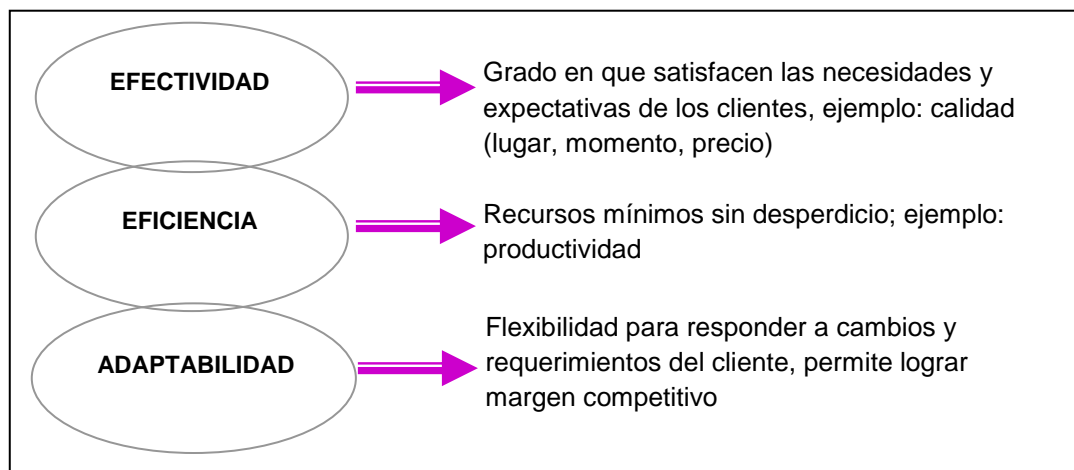


Figura N° 5: Medidas y objetivos de los procesos. Fuente: elaboración propia

Por último, los procesos deben ser adaptables, adoptando modificaciones frente a los cambios del entorno y a sus necesidades internas.

## X. Capítulo 3: Metodología para la Mejora de Procesos de Negocios, concepto y etapas.

Considerando los enfoques presentados en el capítulo anterior, se desarrollan distintas propuestas metodológicas para llevar a la práctica la mejora.

Morris & Brandon (1994) proponen una serie de etapas para llevar a cabo un proceso de reingeniería a la operación. Considerando que este inicia con la reacción ante un estímulo corporativo dirigido al cambio o por una idea de mejora formulada por algún integrante para mejorar el posicionamiento u otro objetivo general.

Las etapas propuestas son:

1. **Identificar los proyectos posibles:** Las definiciones y planes corporativos de la organización serán fuente de cambios. El análisis de las definiciones estratégicas y tácticas que se realicen en la alta dirección deben ser consideradas para identificar los proyectos de mejora de procesos, sus objetivos, el orden para su tratamiento y prioridades..
2. **Conducir el análisis inicial del impacto:** en esta etapa se busca comprender y evaluar globalmente los posibles proyectos de rediseño, para determinar su impacto potencial sobre la operación y sobre la organización, Este análisis se realiza con limitada y pertinente información y con una visión sistémica de los procesos y sus relaciones, así como sus vínculos con los planes, estrategias y políticas de todos los componentes afectados.  
  
Se establece el impacto probable del proyecto sobre el flujo de trabajo y sobre la definición del alcance funcional de las distintas unidades de organización, sobre todos los procesos de negocios. Permitirá concluir sobre cuáles son los procesos que justifican el esfuerzo para su estudio en una etapa posterior por su valor e impacto.
3. **Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance:** el análisis inicial permitirá cuantificar algunos factores tales como los costos de manera más precisa y

qué otros elementos intervendrán en el proceso, así como los beneficios probables que se alcanzarán con el trabajo.

La aplicación del concepto de “alcance de ameba” definido por los autores se refiere a que es necesario reconocer que, ante modificaciones en las unidades organizacionales y sus funciones, necesariamente se producirá un cambio en el alcance del proceso, en un cambio lento pero continuo como el que se produce en una ameba. La salida de esta etapa será la definición formal del alcance de cada uno de los proyectos de cambio en los procesos.

4. **Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo:** En esta etapa se desarrollarán modelos detallados de los procesos seleccionados para el estudio, reflejando su situación actual, así como las disfunciones que presente y los problemas relacionados con la forma en que se realizan las actividades.

Esta etapa implica la revisión y análisis de los flujos de trabajo, las políticas, los modelos conceptuales actuales de trabajo, el valor agregado de cada uno de ellos, las interrelaciones existentes, la tecnología involucrada, etc. Es una etapa vital porque en la calidad de la información y su análisis se sustenta el éxito del trabajo posterior.

Para un mejor y completo análisis es posible cuantificar los modelos incorporando datos numéricos. Utilizar los diagramas de actividad de negocios realizando anotaciones (denominados BAM), reflejará los tiempos de demora, los costos, la identificación de las entradas y salidas, los participantes, la calidad medida con indicadores específicos, el valor agregado al producto o al servicio o medido como el tiempo empleado por el personal que produce el valor agregado. Este nivel de detalle permite conocer con precisión las operaciones y la manera en que funcionan en la realidad, constituyéndose en la base para un futuro diseño.

5. **Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajo y nuevos flujos de trabajo:** La salida de esta etapa reflejará uno o más alternativas

posibles detalladas en simulación de los nuevos diseños de procesos. Estos rediseños incluyen:

- Rediseño de los procesos.
- Rediseño de las funciones, flujos de trabajo, tareas y descripciones de posición.
- Diseño de las modificaciones o ampliaciones en la tecnología aplicada y en las comunicaciones.
- Rediseño del flujo de trabajo de las operaciones vinculadas a cada departamento o unidad organizacional.
- Creación de nuevas reglas o políticas.

El trabajo que se desarrolla se orienta a generar las soluciones a los problemas encontrados en la etapa previa y a establecer nuevos modelos y flujos de trabajo. Considerando las relaciones entre los sistemas organizacionales (Pozo Navarro, 1992) se deberá atender además a las modificaciones que se produzcan en la estructura organizacional, en el sistema de decisiones o en el sistema de información, entre otros.

El análisis en detalle realizado en la etapa previa se utilizará para crear procesos y diseños de operación y simular la nueva forma sugerida, para proveer información que permita posteriormente identificar la mejor solución. Es necesario realizar una revisión completa del flujo de trabajo del proceso en función de los objetivos establecidos, para lograr la optimización del nuevo diseño del proceso para un mejor desempeño.

Para llevar a cabo este trabajo es posible utilizar los Diagramas de la Actividad de Negocios (BAM) para visualizar el camino que sigue el trabajo al transitar entre las funciones de negocios de los modelos del proceso, que aportan una estructura al diseño y un flujo de nivel alto pero no establecen cómo se realizará el mismo.

Para la representación gráfica de los procesos relevados y para su diseño posterior, se utilizan las siguientes herramientas:



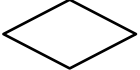
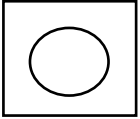
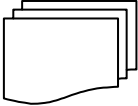
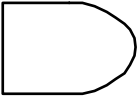
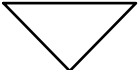





Símbolo	Significado
	OPERACION
	LIMITES: INICIO O FIN
	PUNTO DE DECISION
	INSPECCION / CONTROL
	DOCUMENTACION
	ESPERA
	ALMACENAMIENTO
	CONECTOR ENTRE PROCESOS / INFORMACION NO RELEVADA
	DIRECCION DEL FLUJO
	TRANSMISION
	CONECTOR

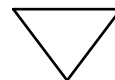
Figura N° 6: Símbolos para la elaboración de diagramas de proceso. Fuente: elaboración propia

 El símbolo de espera, significa demora, tiempo muerto en el proceso y por lo tanto, es necesario eliminar este desperdicio de tiempo.

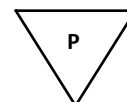
En un documento, si puede encontrarse este tiempo de espera ya que lo documentos sufren almacenamientos.


El almacenamiento puede ser definitivo o transitorio.


El primer tipo se grafica con un triángulo hacia abajo,



mientras que el transitorio es igual pero con la letra P en medio.



El gráfico de conector  se utiliza para conectar cuando se termina en una hoja y se comienza en otra (se coloca al final de la primer hoja y al comienzo de la segunda), siempre hablando del mismo proceso.

El gráfico de información no relevada  se utiliza cuando en el relevamiento se toma un documento que no forma parte del proceso pero que está tomado dentro del mismo. No hay ningún trabajo para hacer, simplemente expresa que la información se relevó porque estaba allí pero no interesa analizarla. También se utiliza para conectar el proceso que se está graficando, con otros procesos de la empresa.

El símbolo de transmisión se utiliza para medios electrónicos.



Los símbolos más comunes en la graficación de los procesos suelen ser el de operación, inspección/control y punto de decisión.

Al diseñar el nuevo trabajo, los detalles se reflejan en diagramas de relación que representan los nuevos diseños y los anteriores, permitiendo la comparación y la identificación de los cambios realizados.

Se puede generar en esta etapa, distintas alternativas y es importante que en este esfuerzo participen aquellos trabajadores que tienen a su cargo las funciones modificadas por el nuevo diseño. Esto favorecerá posteriormente el conocimiento y ejecución del proceso, así como el involucramiento con la problemática a resolver. Refleja el grado de interés que la compañía tiene por las personas y deriva en un mayor compromiso de los mismos con las metas organizacionales.

Las pruebas que se realicen permiten detectar redundancias, cuellos de botella, actividades que no agregan valor, operaciones ineficaces e ineficientes, soluciones a los problemas de apoyo, validar las interrelaciones e interfaces entre etapas en su relación entrada-salida, optimizar la utilización de la tecnología, entre otros.

- 6. Evaluar el impacto potencial de los costos y beneficios de cada alternativa:** el resultado de esta etapa consiste en un análisis detallado de los beneficios y costos asociados a las alternativas de solución con el fin de obtener una recomendación sobre cuál de ellas es adecuada para implementar

El costo del proceso de revisión junto con la implementación será la inversión que la organización debe hacer en el nuevo proceso, teniendo en cuenta los costos de mando de obra, de tecnología, equipos, componentes auxiliares, cambios de infraestructura, traslados, capacitación, entrenamiento y otros gastos a asumir.

También se detallarán los beneficios tangibles y los intangibles cuantificándolos. Esta asignación de valor se relaciona con los ahorros en tiempo, desperdicios, economías de materiales o insumos, reducciones en personal, incrementos en el volumen de actividad, la incorporación de nuevos mercados, etc.

Este estudio recomendará la alternativa a escoger o en su caso la recomendación para cancelar la aplicación.

- 7. Seleccionar la mejor alternativa:** Esta etapa incluye la programación de la implementación y la información sobre los cambios sobre el diseño original. La revisión que se haga al planificar permite detectar nuevas oportunidades de mejora y cambio y los niveles superiores involucrados en la decisión aportarán al análisis, evaluación y selección una mirada basada en su experiencia y conocimiento, considerando además las modificaciones que se hubieran producido entre el momento de inicio y finalización del estudio. Se

revisan los análisis de relación costo-beneficio a la luz de la elección final y las modificaciones producidas, cuidando que los modelos paradigmáticos anteriores no incidan y se trabaje con la objetividad necesaria.

8. **Implementar la alternativa seleccionada:** El resultado de esta etapa es el plan de transformación o emigración como lo denominan Morris y Brandon, complementando con la definición de los otros elementos de la planificación, tales como las políticas nuevas, los cambios en la estructura organizativa, nueva tecnología, etc. Lo más importante es la entrega del nuevo proceso de negocios y los beneficios que aportará a la organización.

Esta planificación incluye una serie de etapas que dirigen las acciones necesarias para transformar desde la operación actual hacia la nueva, considerando el rol de las personas y las tareas que deberán asumir, los esfuerzos para lograr la adaptación a la nueva tecnología y conocimientos.

Este plan comprende el diseño de los cambios en la infraestructura, en la tecnología, los movimientos en el espacio físico, el nuevo flujo de trabajo, las acciones de comprobación del nuevo proceso, los planes contingentes, el entrenamiento y capacitación del personal, las nuevas políticas y reglas de negocios y la descripción de los cambios o de las nuevas posiciones.

Todo esto debe documentarse, para lograr una nueva situación de estabilidad, aunque considerando que debe mantener su condición de flexibilidad para incorporar los cambios necesarios

9. **Actualizar la información y los modelos de la guía básica de posicionamiento:** el resultado de la etapa son los nuevos modelos actualizados y las acciones de reemplazo de los modelos y de mantenimiento previstas.

De esta forma finaliza el proyecto contribuyendo a una mayor competitividad, a un mejoramiento de los rendimientos de la organización y mejores condiciones competitivas.



La metodología de Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (MPE) se orienta a garantizar que la organización tenga procesos eficientes, eficaces y flexibles aumentando la calidad de su producto, reduciendo su costo y tiempo de proceso/ciclo. (Harrington, 1993)

El objetivo que guía a esta metodología es lograr procesos que eliminen errores, disminuyan los retrasos, maximicen el uso de activos, promuevan su comprensión, sean simples de aplicar y amigables con el cliente, adaptables a los cambios de necesidades del cliente, brinden bases para una ventaja competitiva, racionalicen la asignación de personal.

Para alcanzar este objetivo, la MPE se basa en el cumplimiento de una serie de etapas:

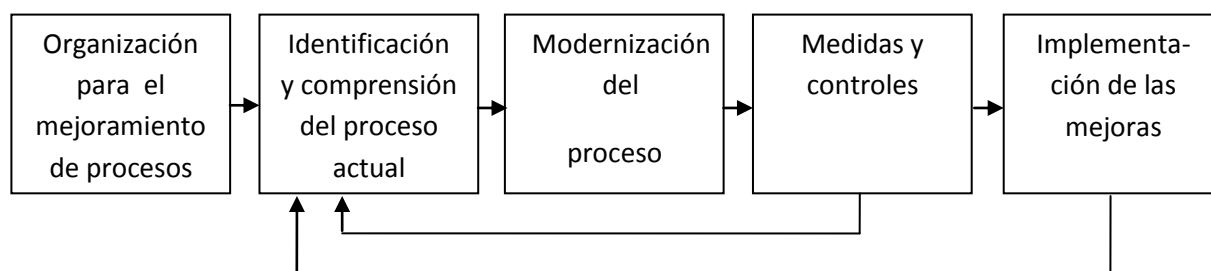


Figura N° 7: Fases del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE) - Fuente: Harrington, J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. 1993

a) **Organización para el mejoramiento de los procesos:** para asegurar que:

- se cuenta con el liderazgo requerido,
- se fijen los objetivos,
- se seleccionen los procesos críticos,
- conformar el equipo.

b) **Identificación y comprensión del proceso actual:** para comprender acabadamente las dimensiones que forman el proceso: Para esto se debe:

- Definir su alcance y la misión del proceso.
- Definir los límites del proceso.
- Desarrollar acciones de capacitación y entrenamiento
- Establecer la visión general del proceso
- Fijar los medios de evaluación de los clientes y la empresa.
- Elaborar el diagrama de flujo del proceso.
- Reunir datos de costo, tiempo y valor.
- Solucionar diferencias
- Actualizar la documentación del proceso

c) **Modernización del proceso:** identificar las posibilidades de mejoramiento para aumentar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad de los procesos en análisis.

Todo proceso tiene **medidas y objetivos** que cumplir. Las medidas son la forma en que se va a ejercer el control en el proceso, porque permite establecer si se van a poder corregir los desvíos.

Para lograr la efectividad en los procesos, es necesario saber definir las necesidades y expectativas del cliente y luego la organización debe preocuparse por satisfacerlas y esta satisfacción, es susceptible de ser medida; por lo tanto, la organización debe establecer la forma a través de la cual va a reunir y emplear los datos de medición.

Dentro de las **medidas de efectividad** podemos mencionar:

- Apariencia: la forma como se presenta el producto o servicio al cliente tiene mucho valor e importancia.

- Puntualidad: el cliente no espera, si el producto o servicio que busca no está, compra el de la competencia o lo sustituye por otro producto que satisfaga su necesidad básica.
- Exactitud: un proceso eficiente, debe proveer al cliente lo que él requiere.
- Rendimiento: se refiere a la cantidad. El proceso debe prever que se entregue la cantidad de producto que el cliente ha sugerido.
- Confiabilidad: se refiere a la seguridad que genera el producto en los clientes.
- Posibilidad de uso: el proceso debe permitir que el producto sea usado de la manera que se lo requiera.
- Posibilidad de servicio: muchos productos necesitan un servicio complementario para su uso como lo es la instalación, el mantenimiento, etc. y el proceso debe asegurar que este servicio estará disponible.
- Durabilidad: el proceso debe asegurar que el producto va a tener la duración que necesita o quiere el cliente.
- Costos: es la relación costo-beneficio que tiene el producto para el cliente.
- Comprensión: asegurar que el cliente tendrá una correcta comprensión de cómo se usa el producto. Esto generalmente se soluciona a través de los manuales de instrucciones.
- Adaptabilidad: el producto que recibe el cliente puede ser susceptible de incorporar otros servicios o accesorios que le permitan transformar el producto en sí.
- Responsabilidad: el producto debe reflejar la seriedad y compromiso con el cual se ha elaborado el producto.

Alguna de las **medidas de eficiencia** que se pueden mencionar son:

- Tiempo de procesamiento – Demora del ciclo: desde que ingresa el insumo al proceso productivo, hasta que sale el producto terminado, existe un tiempo de procesamiento de los materiales.
- Recursos gastados por unidad de output: es la manera de medir si los recursos están relacionados en forma proporcional al producto.

- Costo del valor agregado por unidad de output: siempre va en relación a los costos variables y los costos fijos. En la medida que se logre una mayor producción, tendré más unidades para repartir esos costos y por lo tanto, el costo por unidad disminuye.
- Porcentaje de tiempo con valor agregado: se refiere a tareas que son necesarias hacer pero que no le agregan valor a los productos.
- Costo de la mala calidad: la pérdida de mercado, en un ámbito cada vez más competitivo, resulta ser la consecuencia más visible de la mala calidad en los productos.
- Tiempo de espera por unidad: cuando se produce en serie, hay que analizar cuánto tiempo tengo que esperar entre la fabricación de un producto y otro, es decir, si existe un tiempo de espera.

El otro objetivo que presentan los procesos, es que deben ser adaptables, es decir, que el proceso debe ser lo suficientemente flexible como para acoger los cambios que le exige el entorno para poder seguir siendo competitivo.

Las **medidas de adaptabilidad** que pueden analizar son:

- Facultar a las personas a tomar determinadas acciones: permitir que las personas tomen decisiones concernientes a las tareas que se les han asignado.
- Pasar de satisfacer los requerimientos básicos a exceder las expectativas: la organización debe tomar las expectativas del cliente como piso y tratar de ofrecerle el techo de sus requerimientos.
- Ajustarse y adaptarse a los cambios permanentes: El entorno se caracteriza por ser turbulento, con cambios constantes. Las organizaciones deben adaptarse a estos cambios para no perder porción en el mercado.
- Mejorar continuamente el proceso adelantándose a la competencia: la implementación de un sistema de calidad y su posterior apuesta al mejoramiento continuo de los procesos es indispensable para permanecer

en el mercado y se logra adelantándose constantemente a las acciones de la competencia.

- Proporcionar una actividad no estándar: es necesario innovar constantemente y para ello los procesos de la empresa deben ser flexibles.

En resumen, los procesos deben ser efectivos, eficientes y adaptables. Cada uno de estos objetivos cuenta con medidas que le permiten a la empresa evaluar que tan cerca o lejos están de lograr esos objetivos.

A través de las medidas se logra:

- Estimar el desempeño actual del proceso
- Establecer metas para el mejoramiento
- Comprender qué es importante

Tal como se ha expresado previamente, los procesos son un encadenamiento de actividades que, valiéndose de un input permiten transformarlo en un output que se destina a un cliente del proceso.

Ese encadenamiento de actividades debe ser mejorado para alcanzar los objetivos de eficiencia, eficacia y adaptabilidad de los procesos.

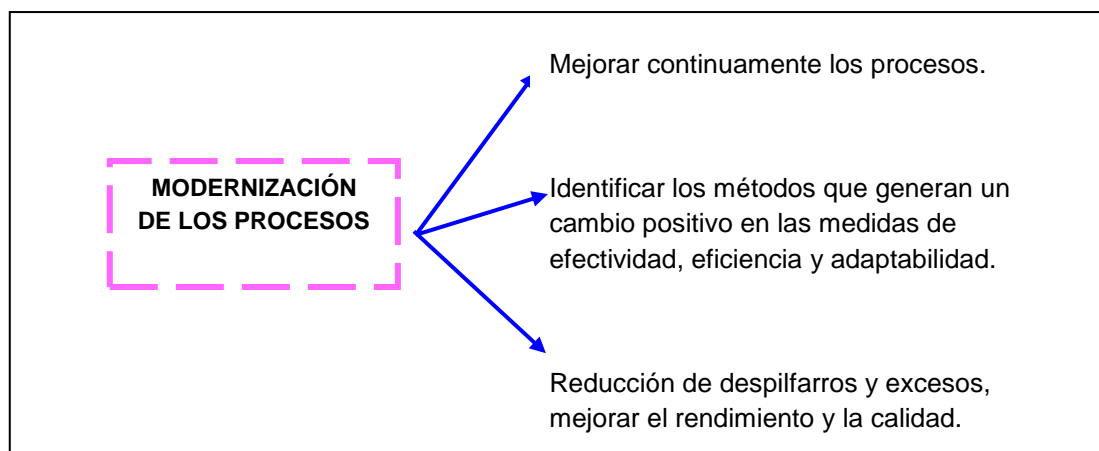


Figura N° 8: La modernización de los procesos. Fuente: elaboración propia

El cambio que se necesita en los procesos, que implica el mejoramiento o modernización de los procesos, se relaciona con la mejora continua de los mismos. No es recomendable modificar el proceso y dejarlo estático nuevamente, esperando que ocurra otro reacomodamiento del entorno que lo afecte, sino que se lo debe ajustar constantemente a las pequeñas variaciones que van presentado esas variables.

La modernización de los procesos, implica identificar los métodos que generan un cambio positivo en las medidas de efectividad, eficiencia y adaptabilidad,

Para poder llevar adelante la modernización de los procesos, se cuenta con las siguientes herramientas:

- Eliminación de la burocracia: Existen organizaciones que trabajan con excesiva burocratización en sus procesos, es decir, que son procesos que se caracterizan por tener grandes complicaciones, exceso de trámites y papeleo que retarda la toma de decisiones, etc.

Entre las causas que originan esta tendencia a la burocratización son:

- Temor a ser culpado o sancionado ante posibles errores
- Entrenamiento deficiente al asumir una actividad dentro de un proceso o su totalidad
- Desconfianza ante el riesgo de pérdida del puesto de trabajo si no se incorporan tareas para ampliar su dimensión o alcance.
- Incapacidad para delegar por desconocimiento técnico del proceso o por temor a perder poder con la delegación.
- Personal con baja autoestima que no es capaz de resaltar sus cualidades.
- Obsesión por la revisión, el control y por encontrar errores pequeños, generalmente por inseguridad, o como la mejor manera de justificar su trabajo en la organización.
- Renuencia a compartir información por temor a perder el puesto o el poder que detentan basado en este recurso.

- **Eliminación de la duplicación:** Es posible detectar puestos o personas que realizan la misma actividad en dos partes del proceso o en relación a distintos procesos, con la consiguiente ineficiencia en la utilización de los recursos. Esto generalmente sucede porque cada persona tiene una visión parcial y no holística del proceso y se centra en realizar su trabajo sin importar lo que hacen otros espacios o unidades.
- **Evaluación del valor agregado:** no se refiere en términos puramente económicos, sino qué nivel de agregado tiene el producto que se está procesando. No es otra cosa más que justificar la importancia de mantener una determinada actividad en el encadenamiento del proceso. La actividad bajo análisis se mantendrá, en la medida que el valor agregado que incorpore al producto en proceso o al procedimiento en sí, sea valioso.

Las actividades que no agreguen valor, deben minimizarse o eliminarse del proceso. Cuando se pueda eliminar una actividad y no modifique el output del cliente, estamos en presencia de una actividad que no agrega valor ni al proceso ni al producto.

Estas actividades, generalmente, se encuentran incorporadas en el proceso porque con el paso del tiempo, los procesos han sufrido modificaciones que incrementan su complejidad y estas actividades permanecen

Hay actividades que generan valor agregado para la empresa, llamadas VAE (Valor Agregado para la Empresa) y son las que hay que mejorar ya que tienden a lograr la optimización, a obtener mejores resultados al menor costo posible, a cumplir con las condiciones de eficiencia, eficacia y mantener al sistema en condición de ser adaptable a las variaciones del mercado.

También existen actividades que generan valor agregado, pero que son identificados con el cliente. Por ejemplo, la presentación de un producto y su empaque, genera un costo para la empresa, pero también genera un valor

agregado para el cliente, en la medida que esa presentación sirva para captarlo.

El otro tipo de actividad que se puede encontrar en un proceso, son aquellas sin valor agregado y que por lo tanto, deben minimizarse o eliminarse del proceso sin afectar las salidas para el cliente.

- **Simplificación:** debe darse sobre la base de las actividades que están instrumentadas dentro del proceso. Se refiere a reducir la complejidad procurando que sean más fáciles de aprender y comprender por las personas que los utilizan.

Existen dos condiciones necesarias y suficientes para lograr la simplificación; primero, que la incorporación implique la estandarización de la información que tiene un puesto de trabajo a través de los manuales de procedimientos y segundo, asegurar la rotación de personal para que no deba permanecer en una sola posición permanentemente.

- **Depurar o perfeccionar informes estándares.** El objetivo de esto, es permitir que se puedan realizar autoevaluaciones del grupo y de la persona que trabaja dentro del proceso
- **Reducción del tiempo del ciclo del proceso:** es el tiempo que demanda hacer todas las actividades que conforman el proceso. La reducción ciclo apunta a que el proceso no sea tan extenso como para impedir que se establezcan los límites del proceso.

Hay que tener en cuenta, que el tiempo del ciclo consume recursos y si esos recursos no son bien aprovechados, mal se puede pensar que se trabaja con eficiencia, se puede ser eficaz pero no eficiente. Lo que se logra con esta reducción, es ser más eficiente ya que se eliminan los tiempos muertos y por lo tanto, no se asumen gastos innecesarios.



- Prueba de errores: Se refiere al uso de los modelos de simulación que permiten establecer si hay desvíos o no antes de poner en funcionamiento los procesos.
- Eficiencia en la utilización de los equipos: se refiere a usar el equipamiento adecuado para que las personas puedan trabajar con comodidad, que se realice un mantenimiento adecuado de la instalaciones, que se capacite a los recursos humanos para el uso del equipamiento, como así también, cuidar la disposición física de las oficinas, funcionalidad, iluminación, calor, espacios, arreglo, etc.
- Lenguaje simple: para que sea posible la comprensión y transmisión de los conocimientos que se realizan con las personas que intervienen en el proceso productivo o dentro de un procedimiento. Cuando se redactan los manuales de procedimientos, deben tener un lenguaje simple para que una persona pueda con la lectura y una breve explicación de la persona que está a cargo del mismo, desempeñarse correctamente.
- Estandarización: es una tendencia a lograr que todos los trabajos similares que se realicen en la organización, se desarrollen de la misma forma y deben ser conocidos por todos. Se logra a través del desarrollo y documentación del proceso (manuales), con el detalle y diagrama de flujo del proceso, usando un lenguaje de fácil comprensión para evitar caer en interpretaciones distintas, desarrollando estándares que marquen pautas de trabajo, etc.
- Alianzas con proveedores: Se debe hacer partícipe, tanto al cliente como al proveedor, de lo que se genera dentro de la organización. Mostrar al proveedor la forma en que la empresa cuida y valora los productos que él le entrega (insumos) le da un cierto realce. El proveedor debe ser una aliado de la organización, debe trabajar a su lado, deben ir por el mismo camino.
- Mejoramiento de situaciones importantes: Redefinir el proceso teniendo en cuenta cuáles son las restricciones actuales y cómo sería si no estuvieran. Es

decir, analizar dentro del proceso las actividades claves que existen, ya que son situaciones importantes dentro del proceso que es necesario jerarquizar.

- **Automatización y/o mecanización:** Se refiere básicamente al uso de la tecnología más avanzada, a darle solución a las operaciones repetitivas del proceso, otorgándole mayor rapidez. A eso se le llama soluciones operacionales y se ve sobre la marcha, cuando funciona el proceso.

A través de todo este mejoramiento, ¿cuáles son los resultados que se obtienen? Entre los resultados que se obtienen con el mejoramiento del proceso podemos mencionar:

- **Obtener el output oportuno.** Por oportuna hay que entender que se obtiene un producto adecuado, lo que requiere el cliente, es decir, se obtiene una salida más oportuna en el tiempo, en la calidad, en la elaboración y en el encadenamiento con otros procesos.
- **Reducir tiempo del ciclo del proceso.** En consecuencia, se reduce la utilización de recursos. Hay que tener en cuenta que el mejoramiento de los procesos permiten reducir el tiempo del ciclo del proceso sin modificar el producto
- **Reducir requerimientos de espacio.** Es normal que las personas requieran mayor espacio para trabajar, pero hay que tener cuidado porque se corre el riesgo de que luego esos espacios no sean utilizados.
- **Reducir número de pasos y aprobaciones.** En otras palabras, podemos definirlo como disminuir la burocratización de los procesos. Eliminar una serie de actividades que no agregan valor al proceso (muy común en la Administración Pública Argentina).
- **Reducir el output no crítico.**
- **Reducir el costo del proceso.** Porque se eliminan actividades que no agregan valor (agregan solo costo mantenerlas), se disminuye la utilización de recursos al reducir el tiempo del ciclo del proceso, etc.

- **Reducir el costo de administración.** En estrecha relación con la eliminación o disminución de las actividades que no agregan valor al proceso.

d) **Mediciones y controles:** para poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

En esta etapa se trata de asegurar que se contará con elementos para garantizar que el output o salida del proceso será correcto y verificar que se cuenta con instrumentos confiables orientados a observar y controlar que las partes del proceso estén mejorando continuamente.

Las medidas que se establezcan deben permitir la comprensión de los que está sucediendo, detectar y evaluar la necesidad de cambio y su impacto, garantizar que las modificaciones provean beneficios, corregir desvíos a partir de prioridades, establecer si es necesario desarrollar acciones de capacitación y entrenamiento complementarios, reconocer si se responde a las expectativas de los clientes actuales y de nuevos clientes.

Es apropiado iniciar el proceso de medición y control con el examen de cada actividad del proceso y su flujo, identificando las que tienen impacto sobre la efectividad y la eficiencia del proceso global. En segundo lugar, deben identificarse medidas que se centren en el grado de satisfacción de los clientes internos y en tercer lugar aquellas actividades que demandan recursos significativos y las que proporcionan retroalimentación sobre el desempeño.

Para realizar la medición se debe utilizar criterios documentados para analizar y evaluar los outputs y considerar el tiempo que requiere la actividad de verificación dentro del ciclo del proceso.

e) **Implementación de la mejora:** para poner a disposición de los usuarios el proceso mejorado y posibilitar su puesta en marcha.

Esto implica llevar a cabo una serie de acciones que deben ser planificadas previamente tendientes a calificar el proceso, realizar revisiones periódicas de esta calificación, definir y eliminar los problemas del proceso, evaluar el impacto del cambio sobre la empresa y los clientes, realizar acciones de benchmarking del proceso, brindar entrenamiento al equipo.

## **XI. Capítulo 4: Identificación y descripción de los procesos de cobranzas vigentes en la organización de emergencias y urgencias médicas.**

En este capítulo se realiza el estudio de carácter descriptivo sobre el módulo de cobranzas, del Sector de Cobranzas de la empresa de emergencias y urgencias médicas, con el objetivo de identificar el modo de operar en la gestión de las cobranzas, el ingreso y el control de cobros, tomando como unidad de análisis al sector de Cobranzas de la empresa.

### **1. Las variables consideradas son:**

- a. Estructura organizativa del sector de cobranzas
- b. Procesos y procedimientos de cobranzas: relevamiento y análisis de potencialidades y restricciones.
- c. Análisis de impacto de los procesos y procedimientos de cobranzas en la capacidad de respuesta al cliente
- d. Análisis de impacto de los procesos y procedimientos de cobranzas en los clientes internos y externos.
- e. Estudio de las funciones de control y seguimiento de cobros
- f. Características de la infraestructura, el equipamiento y tecnología disponible en el sector.
- g. Formación del personal

### **2. Técnicas de relevamiento utilizadas:**

- a. Se realizaron Entrevistas a:
  - Gerente de Administración y Finanzas,
  - Gerente Comercial
  - Gerente de Operaciones
  - Jefatura de Cobranzas
  - Cobradores Domiciliarios
  - Jefatura de Tesorería
  - Jefatura de Administración

- Coordinador de Atención al Cliente
- 
- b. Se utilizó la técnica de Cuestionario para el relevamiento y posterior validación de los procesos y procedimientos vinculados a las cobranzas, proveyendo a los involucrados formularios pre diseñados a fin de facilitar la sistematización de la información a recabar.
  - c. Se aplicó la técnica de Observación Personal y Directa sobre los integrantes de los sectores mencionados a fin de validar información relevada, obteniendo indicadores sobre la forma de ejecución de los procesos de cobranzas y sus vínculos con los otros sectores de la empresa.
  - d. El Estudio de Documentación no ha sido una técnica relevante ya que la empresa cuenta actualmente con un alto grado de informalidad y una débil definición de los procesos y procedimientos administrativos. Presenta mayor formalización en los procesos operativos vinculados con la prestación de los servicios al cliente.

### **3. Descripción general de la empresa de Emergencias y Urgencias Médicas**

La empresa se encuentra emplazada en una ciudad del interior de la provincia de Córdoba. Su origen se encuentra en un Sanatorio Médico, una organización de servicios de salud con atención ambulatoria e internación, cuyos dueños visualizaron hace ocho años la posibilidad de complementar su actividad con la incorporación de ambulancias para el traslado de pacientes.

En los primeros cuatro años de esta nueva actividad, se invirtió en unidades móviles especialmente acondicionadas para atender al paciente e incorporó profesionales con capacidades para asumir esta función. Este servicio era adicional y por lo tanto debía ser abonado por los pacientes en forma particular

Si bien en un inicio esta actividad fue considerada como complementaria y por lo tanto incorporada dentro de la estructura del Sanatorio, luego de analizar su desarrollo y contribución a los resultados y ante algunas condiciones del sector que impulsaban un cambio, decidieron crear una nueva unidad de negocios autónoma, abarcando la atención de emergencias y urgencias médicas. Esta nueva unidad absorbió el servicio de ambulancias que anteriormente se encontraba en el Sanatorio.

La empresa de emergencias y urgencias médicas (en adelante EyUM) contó con una fuerte aceptación por parte de la población de la ciudad y de lugares circundantes, ya que se asoció el servicio a la calidad y reconocimiento que tiene el Sanatorio en la zona de influencia. Por esta razón se vio expuesta, en particular en los últimos dos años, a un rápido crecimiento del volumen de operaciones y por ende debió afrontar constantes y variados cambios. Ante esta situación, el nivel directivo se centró en el desarrollo de los procesos operativos vinculados con la prestación de los servicios al cliente, por entender que conforman los eslabones esenciales de la cadena de valor para la obtención de los niveles deseados de rentabilidad.

Esta consideración parcial de la cadena de valor afecta al funcionamiento global de la organización, dificultando alcanzar un servicio efectivo para el cliente y una mejora sustantiva en la productividad final de la misma, demandando en forma perentoria la definición de la totalidad de los procesos y procedimientos administrativos que forman parte de uno de los eslabones de la cadena de valor dentro de las actividades de soporte o apoyo.

Por otra parte, hay una variable a tener en cuenta y es que se encuentra expuesta a una competencia potencial de importancia, ya que existe la posibilidad de que una empresa que actúa a nivel nacional se instale en la ciudad utilizando el sistema de franquicia para captar parte del mercado existente.

EyUM tiene actualmente un servicio de emergencias con amplia cobertura, con unidades móviles propias y una planta de profesionales con alta capacitación

y entrenamiento para la atención de los pacientes. Su fortaleza principal se encuentra en una atención de emergencias de calidad y con un tiempo de respuesta cada vez más breve, acorde a cada situación. Pero para poder alcanzar este objetivo estratégico, es de vital importancia contar con la información necesaria sobre la base de clientes y la situación en la cual se encuentra cada uno para poder tomar decisiones acertadas sobre la respuesta a brindar ante un requerimiento de servicio. Es así que, si bien atendiendo a las leyes y normas vigentes la empresa no puede dejar de prestar el servicio ante un requerimiento, conocer si el que demanda el servicio es o no afiliado, si siendo cliente ha abonado en tiempo y forma la cuota como socio al servicio y cuál es el plan al cual se encuentra adherido, es fundamental al momento de resolver la atención.

✚ La organización ofrece a sus asociados las siguientes posibilidades:

I. Individuos y grupo familiar:

Plan A - Básico que incluye:

- Emergencias Médicas, Urgencias Médicas, Servicio de enfermería, Descuento en farmacias

Plan B – Ampliado que incluye:

- Emergencias y urgencias médicas, Visitas a Domicilio, Servicio de enfermería, Atención en consultorios externos, Descuento en farmacias

II. Área protegida

Servicio para empresas e instituciones del medio, con planes de cobertura específicos para cada caso. Brinda cobertura para las personas que se encuentren dentro de sus instalaciones en forma habitual u ocasional.



III. Cobertura de eventos:

Ofrece un móvil fijo en el lugar en que se desarrolla el evento.

IV. Traslados programados

Transporte de pacientes en forma programada asegurando condiciones y unidades adecuadas.

✚ Modalidad de contratación de los Planes

- Cuota mensual clientes individuales y grupo familiar
- Cuota mensual área de cobertura
  - ✓ Sistema de cápita
  - ✓ Sistema cápita más costo de prestación adicional
- Arancel cobertura evento
- Arancel traslados programados

✚ Formas de pago del contrato de servicio:

- Débito Directo en Cuenta Corriente
- Débito Directo en Caja de Ahorro
- Tarjeta de Crédito
- Pago Fácil
- Cobranza Domiciliaria

Del relevamiento realizado oportunamente, surge que del total de asociados del padrón, la forma de pago es la siguiente:

- 5% con Débito Directo en Cuenta Corriente
- 15% con Débito Directo en Caja de Ahorro
- 18% con Tarjeta de Crédito
- 9% con Pago Fácil
- 53% con Cobranza Domiciliaria

La alta concentración de asociados que eligen el cobro domiciliario, obedece a que la empresa se encuentra localizada en una ciudad del interior donde gran parte de los asociados no se encuentran bancarizados o, aún teniendo esta posibilidad, por hábito o porque consideran que el contacto directo con un cobrador les da mayor seguridad, seleccionan esta última opción para abonar la cuota del servicio.

La empresa ha decidido poner su esfuerzo en acciones que permitan modificar esta situación, ya que significa un alto costo que debe asumir por el proceso involucrado y además porque tiene un alto impacto financiero ya que el ciclo del proceso es muy extenso y no permite que la organización disponga de los fondos recaudados con prontitud.

- ✚ La estructura organizacional de la empresa responde a un modelo funcional, de acuerdo al organigrama que se expone a continuación:

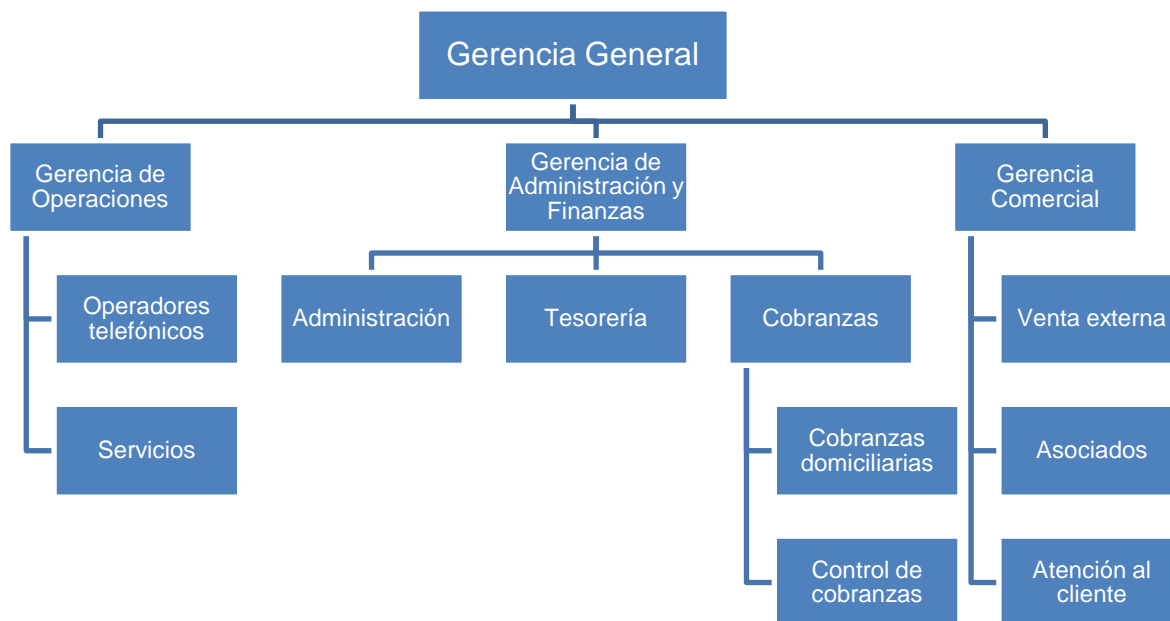


Figura N°9: Estructura organizacional de la empresa en estudio. Fuente: relevamiento propio

Las personas que actualmente se desempeñan en las diferentes unidades y puestos de trabajo son:

<b>Cobranzas</b>	➔	Jefe de Cobranzas: Elder Raúl P. – Antigüedad en la empresa: 5 años
<b>Tesorería</b>	➔	Jefe de Tesorería: Juana Victoria S. – Antigüedad en la empresa: 7 años.
<b>Administración</b>	➔	Jefe de Administración: Daniel S – Antigüedad en la empresa: 6 años
<b>Control de Cobranzas</b>	➔	Sebastián P – Antigüedad en la empresa: 3 años Ana S – Antigüedad en la empresa: 2 años
<b>Asociados</b>	➔	Jefe de Asociados: Rogelio Edmundo A. – Antigüedad en la empresa: 5 años
<b>Cobradores Domiciliarios de Planta</b>	➔	Jorge P - Analía E. – Antonio B. – Josefina H. – Juan Pablo R. – Horacio T. Antigüedad promedio en la empresa: 1 año

El sector de Cobranzas está a cargo de un Jefe de Cobranzas, con seis Cobradores Domiciliarios y dos personas en Control de Cobranzas. Mensualmente se analiza la necesidad de contratar a terceros cobradores para cubrir la visita a la totalidad de los asociados. Según surge de la indagación, además intervienen los cobradores domiciliarios contratados, que varían entre 2 a 4 personas por un tiempo promedio de diez a quince días por mes.

.Seguidamente se presentan las relaciones dentro de la Empresa asociadas al **Sector de Cobranzas**. Dicha información se proporciona a los fines de conocer el alcance de las funciones y decisiones del sector y los contactos que puede establecer.

Con quién	Propósito
Gerencia General	Obtener información sobre decisiones estratégicas: sobre alcance del negocio, incorporación de nuevos servicios, ampliación del área de cobertura, estrategias generales y específicas, presupuestos, asignación de recursos tecnológicos y humanos, etc.  Presentar informes sobre estado de las cobranzas.
Gerencia Comercial	Solicitar definiciones sobre modalidad de contratación de servicios y coberturas.
Atención al cliente	Obtener información sobre reclamos de clientes por cobranzas (errores en los cupones de pago, llegada tarde de cupones, ausencia de cupones de pago, comportamiento de los cobradores domiciliarios, etc.).
Asociados	Altas/ bajas y modificaciones de clientes: cambio de domicilio; modificaciones en modalidad de pago por

	<p>cambio de cobertura y/o cambios en grupo familiar; nuevos clientes; recupero de clientes; baja de clientes.</p> <p>Envío de informes de cobranzas</p> <p>Envío de Informe de cobranzas pendientes</p> <p>Envío de Informe de cobranzas a morosos</p>
Tesorería	<p>Rendición de cobranzas domiciliarias.</p> <p>Envío de informes de cobranzas y documentación respaldatoria, para control y posteriores registros contables.</p>

La empresa cuenta con un software especializado que es la clave para controlar el servicio y que funciona en tiempo real. Marca los tiempos durante la emergencia e incluye un conjunto de sistemas de alerta que detectan rápidamente los desvíos en relación a la prestación normal del servicio. Provee además indicadores e informes estadísticos sobre las atenciones realizadas.

Tal como se señaló anteriormente, la empresa se encontró ante un volumen de actividad creciente y, si bien su capacidad operativa es adecuada para la prestación de los servicios, se han detectado múltiples ineficiencias por defectos en la información disponible, en particular sobre la situación de los asociados, los planes de cobertura que disponen y el cumplimiento en el pago de sus obligaciones.

En orden a esta situación, ha derivado en que algunas veces no se haya respondido adecuadamente a una solicitud por no contar con información actualizada, o en otras situaciones, se vieron en la necesidad de validar la información disponible, lo que produjo demoras en la respuesta e insatisfacción en el cliente.

Por ello, se comprendió que es esencial desarrollar una gestión de cobranzas efectiva y eficiente, de manera tal que se pueda responder a los requerimientos tanto de los clientes internos como externos adecuadamente. Además es importante lograr la ejecución de estas funciones al menor costo posible y con el mayor agregado de valor adicional.

Esto implicaría una correcta administración y diseño de los procesos y procedimientos involucrados en la cobranza, la revisión e incorporación de la documentación de respaldo de las actividades, su actualización y perfeccionamiento permanente, la consideración de incorporación de tecnología específica y el diseño de las relaciones con el sistema de información de la organización.

Se detectó que el volumen de trabajo del sector no ha sido analizado en detalle para la correcta asignación de tareas y optimización de la asignación de recursos, por lo cual mensualmente se ven ante la necesidad de acudir a recursos externos para cubrir sus falencias.

Estas situaciones mencionadas, entre otras, llevan a que los niveles de conducción de la empresa hayan decidido abordar el rediseño de los procesos vigentes en el sector de cobranzas, en primer lugar los que están relacionados con las cobranzas domiciliarias por ser los que mayor distorsión presentan.

#### 4. Identificación y descripción de los procesos y procedimientos de cobranzas domiciliarias.

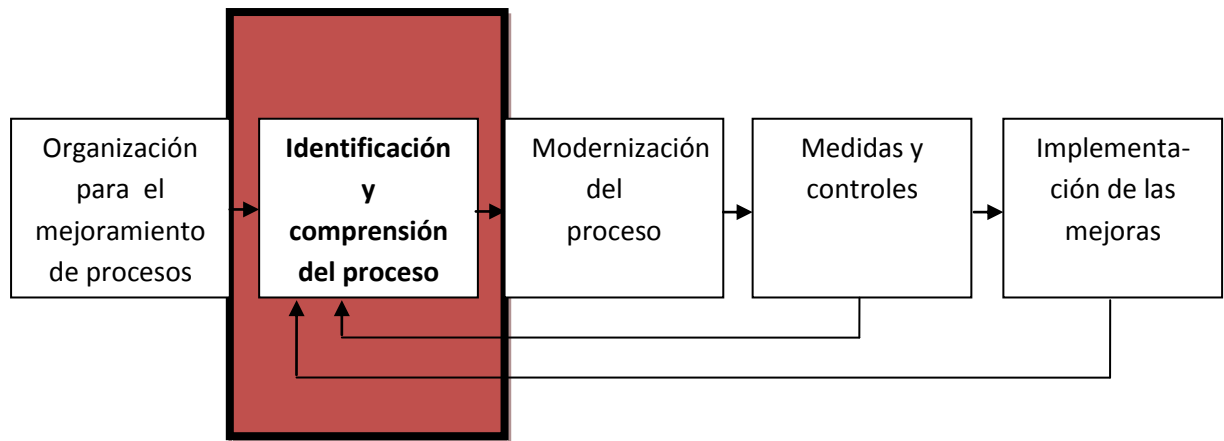


Figura N°10: Fases del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE) - Fuente: Harrington, J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. (1993). Adaptación

Las cobranzas se realizan con cobradores que pertenecen a la planta permanente de la empresa y con personal externo que se contrata mensualmente. Ellos se encargan de realizar los siguientes procesos de cobranzas:

- a) Cobro domiciliario a asociados en situación normal (al día en los pagos)
- b) Cobro domiciliario a nuevos asociados
- c) Cobro domiciliario a asociados en mora
- d) Cobro domiciliario de cuotas por anticipado
- e) Cobro domiciliario de prestaciones a no asociados

A continuación se detallan los procesos relevados en la organización, que muestran sus características actuales:

## a) Cobro domiciliario a asociados en situación normal

### a.1 Descripción del proceso. Formulario N°1

<b>PROCESO: Cobro domiciliario a asociados en situación normal</b>	
<b>Área</b>	Cobranzas
<b>Objetivo del proceso</b>	No lo conoce
<b>Áreas que intervienen en el proceso:</b>	Cobranzas Tesorería
<b>Limites del proceso</b>	
Inicio del proceso: Con la recepción del Listado de Cobranzas a Asociados y los datos para realizar la cobranza desde el sector Asociados	
Final del proceso: con la rendición de las cobranzas a Tesorería y emisión de Informe de Cobranzas para Asociados.	
<b>Curso actual del proceso</b>	
➤ Jefe de Cobranzas	
Jefatura de Cobranzas recibe en forma digital el Listado de Cobranzas (LC) actualizado de asociados con el detalle de montos a cobrar desde Sector Asociados de Comercial.	
El Jefe de Cobranzas analiza el padrón y divide por zonas y ordena la información por tipo de contratación de servicio.	
Emite Listado de Cobranza por Zona (LCZ) en soporte papel, en original y copia.	
Asigna los Listados de cobranza a los distintos cobradores domiciliarios y entrega el original	
Solicita firma de conformidad de recepción del Listado de Cobranza (LC) al cobrador en el duplicado.	
Archiva temporariamente el duplicado del Listado de Cobranza por Zona (LCZ).	
➤ Cobrador domiciliario	
Recibe el Listado de Cobranza de su Zona.	
Organiza el recorrido semanal. No existen criterios definidos para organizar los circuitos de visita.	
Realiza la visita a domicilio del asociado. Si no lo encuentra emite un Aviso de Visita de Cobro (AVC) e informa su retorno en 24 hs y en 48 hs.	
Si encuentra al asociado, verifica los datos registrados en su Listado de Cobro (LCZ) y realiza la cobranza. Recpta el dinero y emite Recibo de cobro (R), en original y copia.	
Entrega original al asociado.	
Registra el cobro realizado en Listado de Cobranzas por Zona (LCZ): monto, día, hora y solicita conformidad del asociado mediante su firma en Listado.	
Reserva el dinero en su poder junto con los Recibos de cobro.	



Retorna a las 24 hs y si encuentra al asociado realiza los pasos anteriores. Si no lo encuentra registra en Listado de Cobranzas por Zona (LCZ) día y horario de la segunda visita.

Retorna a las 48 hs de la primera visita y si lo encuentra realiza los pasos de la cobranza. Si no lo encuentra, registra en Listado de Cobranzas por Zona (LCZ) el día y hora de la segunda visita y emite un nuevo Aviso de Visita de Cobranzas (AVC), informando al asociado que deberá dirigirse al sector Tesorería de la empresa para efectuar el pago correspondiente.

Mantiene el dinero producto de la cobranza en su poder, realizando la rendición semanalmente, los días viernes. Confecciona el Resumen de Cobranzas (RC) realizadas en original y lo entrega al Jefe de Cobranzas junto con el dinero recaudado y los duplicados de los Recibos.

Entrega al Jefe de Cobranzas el Listado de Cobranzas por Zona, con el registro de los cobros y conformidad de los asociados.

➤ Jefe de Cobranzas

Recepta la documentación del cobrador domiciliario y el dinero de la cobranza.

Realiza el control de la cobranza, cotejando el total del dinero con el detalle del Resumen de Cobranzas (RC) y con los registros de cobro en el Listado de Cobranza por Zona (LCZ) original y el duplicado archivado temporariamente en su sector. Reserva el dinero en una caja fuerte existente en el sector.

El lunes siguiente, emite Informe de Cobranzas Pendientes (ICP) a partir del registro de falta de cobro realizado por el cobrador y lo envía al Sector Asociados.

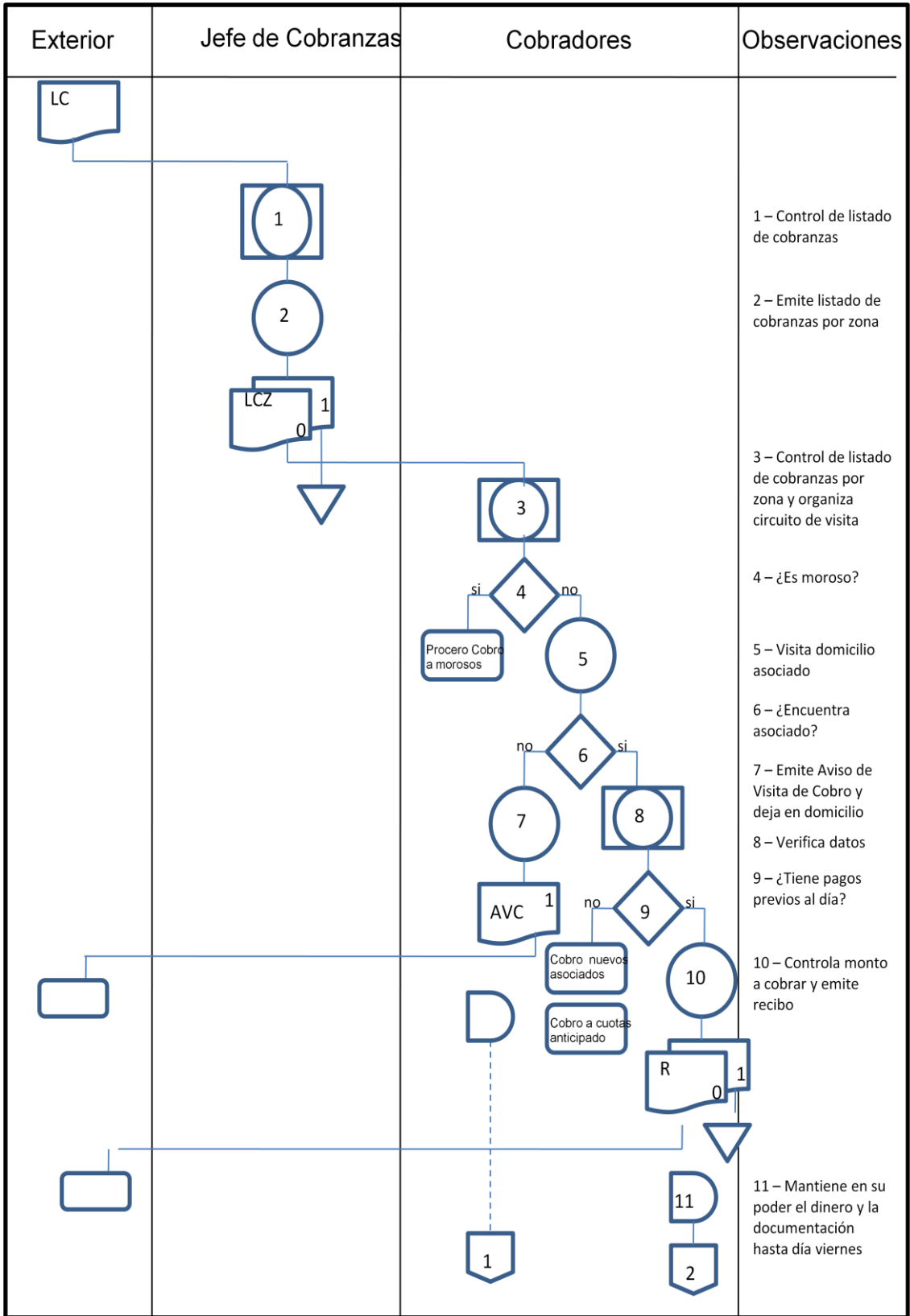
Emite el Informe de Cobranzas (IC) en original y copia. Entrega a Tesorería la copia junto con el dinero recaudado y rendido por los cobradores. Envía a Asociados el original del Informe para que registre en base de Asociados.

<p><b>Procesos Asociados</b></p> <p>Asociados</p>	<p><b>Procesos que lo Usan</b></p> <p>Suspensión de servicio por falta de pago Treasorería</p>
<p><b>Procesos Precedentes</b></p> <p>Alta de asociados individuales en padrón Alta de grupo familiar en padrón Baja de asociados individuales Baja de grupo familiar Modificaciones en padrón Asociados</p>	<p><b>Procesos que continúan</b></p> <p>Atención de quejas y reclamos por cobranzas Control de cobranzas Registros contables Liquidación de sueldo y comisión a cobradores</p>
<p><b>Usuarios del Proceso</b></p> <p>Cobradores domiciliarios</p>	<p><b>Responsable del Proceso</b></p> <p>No definido</p>

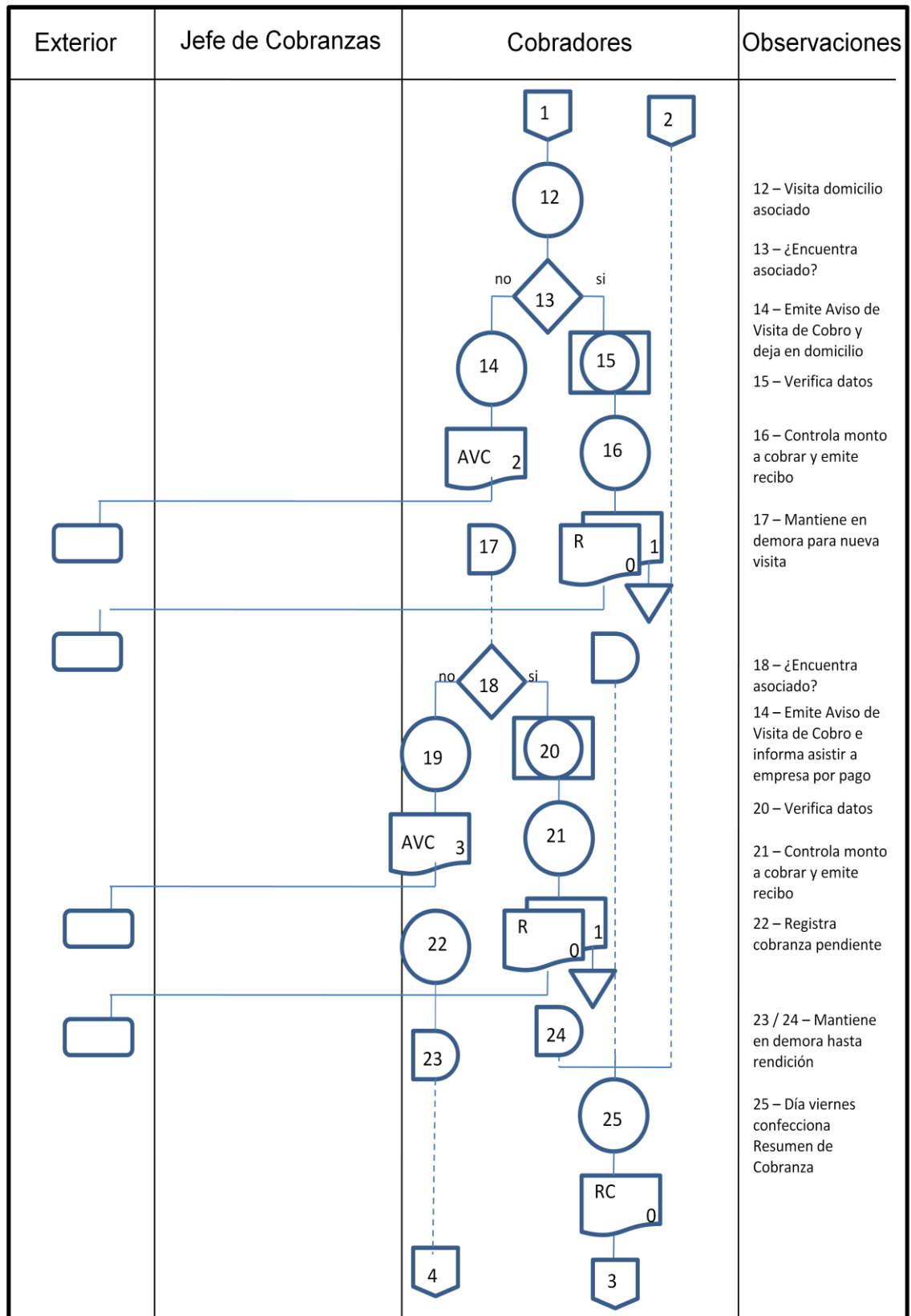
Jefe de Cobranzas			
Tesorero			
<b>Periodicidad / Frecuencia de uso</b> Semanal	<b>Tiempo de Proceso</b> Total Estimado 7 días hábiles 10 días corridos	<b>Volumen de datos involucrado</b> No conocido	
<b>Documentación y Formularios que se utiliza</b> Listado de cobranzas		<b>Documentación y Formularios que se genera</b> Listado de cobranza por zona Recibo Aviso de Visita de cobranza Resumen de Cobranzas Informe de Cobranzas Pendientes Informe de cobranzas	
<b>Observaciones:</b> El proceso utiliza documentación manual y digital.			
Responsable del Proceso: No definido actualmente.			

Fuente: elaboración propia

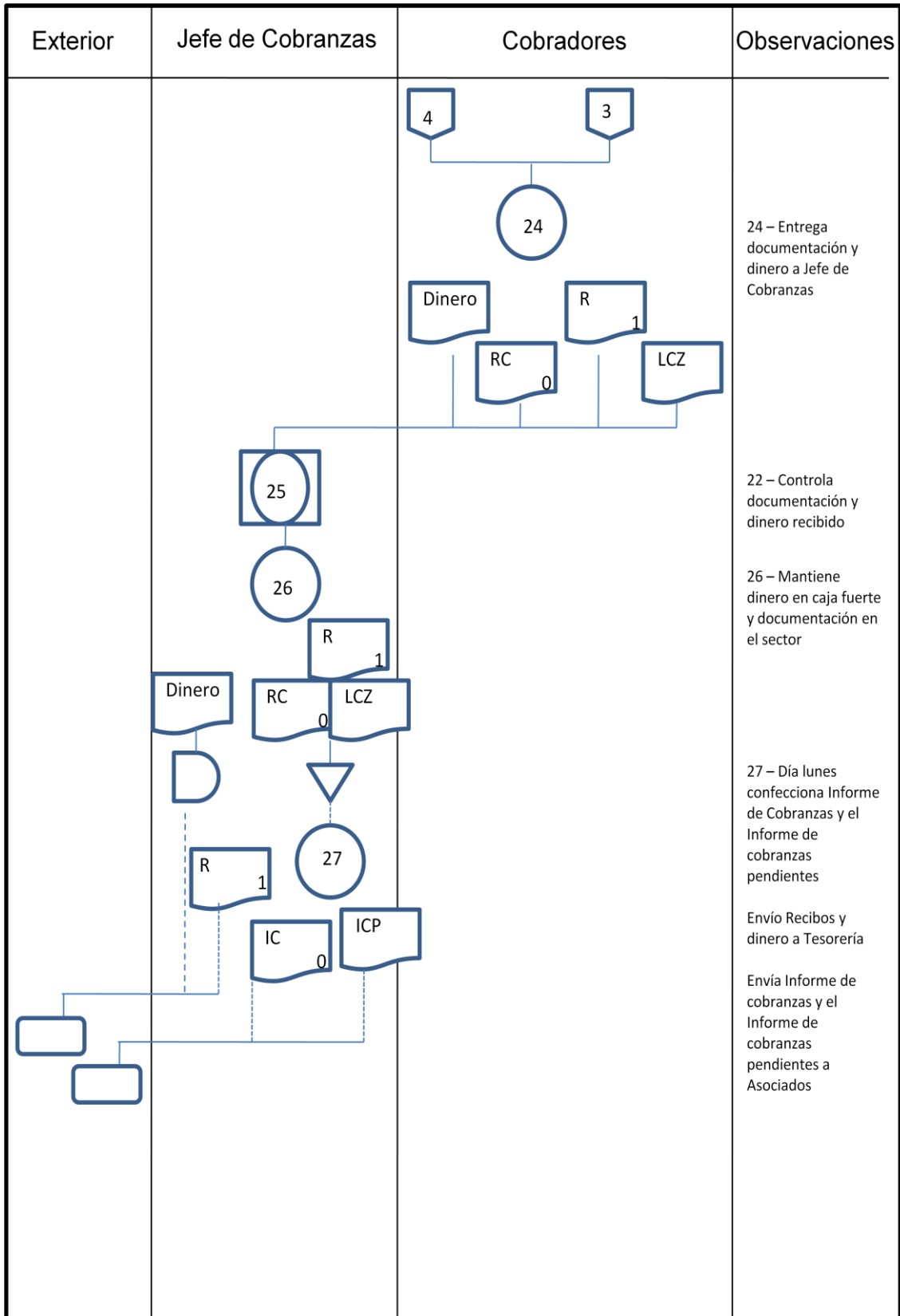
**a.2 Cursograma del procedimiento relevado N°1: Cobro domiciliario a asociados en situación normal.** Fuente: elaboración propia



Cursograma del procedimiento relevado: **Cobro domiciliario a asociados en situación normal (continuación)**



Cursograma del procedimiento relevado: **Cobro domiciliario a asociados en situación normal (continuación)**



### a.3 Análisis sobre el proceso relevado. Aspectos específicos.

FACTORES	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN
¿Quiénes son los proveedores de los inputs del proceso?	Sector de Asociados – Área Comercial
¿Quiénes son los clientes de los outputs del proceso?	Tesorería Asociados – Comercial
¿Con que otros procesos interactúa?	<p>Atención de quejas y reclamos por cobranzas: lo desarrolla el sector de Atención al Cliente, pero no envía a Cobranzas información oportuna para atender las demandas.</p> <p>Control de cobranzas; se realiza en una unidad de trabajo dependiente del Sector Cobranzas, pero al finalizar el control de la rendición de cobranzas, no está establecido que debe enviar documentación oportuna para realizar esta función.</p> <p>Registros contables: el sector de Administración recibe desde Tesorería el Informe de Cobranzas generado por el Jefe de Cobranzas, como base para los registros contables.</p> <p>Liquidación de sueldo y comisión a cobradores: la unidad de Personal dentro del Sector Administración debe realizar la liquidación de las comisiones basado en las cobranzas realizadas y la liquidación para los cobradores contratados.</p> <p>Depende de que el responsable de Administración envíe los datos, pero no está definida la oportunidad ni la información requerida.</p>
<b>TIPOS DE CLIENTES</b>	
1) PRIMARIOS:	Tesorería Asociados – Área Comercial
2) SECUNDARIOS:	Bancos

3) INDIRECTOS:	Sector de Personal en Administración Contabilidad
4) EXTERNOS:	Asociado al servicio
¿Cuenta con puntos de control suficientes?	Los puntos de control incorporados son insuficientes. No se encuentran definidos formalmente.  Los cobradores mantienen en su poder el dinero de la cobranza y no hay mecanismos de control sobre esta tarea.

Fuente: elaboración propia

**a.4 Observaciones generales al proceso:** considerando las medidas para la evaluación de los procesos se señalan los siguientes aspectos y las alternativas de solución posibles:

<b>Evaluación de las Medidas de Efectividad</b>	<b>Sugerencias de soluciones posibles</b>
Puntualidad: No considera las necesidades de los clientes (asociados), al establecer la oportunidad de contacto para la ejecución de la cobranza. Esto provoca que gran parte de los esfuerzos para concretar el cobro sean fallidos por no encontrar al asociado en su domicilio	Acordar con el asociado los horarios posibles de cobro en domicilio. Cargarlo en el sistema para que se refleje en el Listado de Cobranzas permitiendo la planificación del circuito de cobranzas por zona y franja horaria.
Exactitud: La dificultad para concretar el pago por desencuentros frecuentes entre cobrador y asociado pone en riesgo la cobertura	Se corrige al establecer mecanismos de planeamiento que aseguren el cobro oportuno y la rápida comunicación a Asociados.
Confiabilidad: Los controles son insuficientes para asegurar el cumplimiento de las demandas y protección del asociado.	La incorporación de la obligatoriedad de rendir lo recaudado en forma diaria, acompañado por la incorporación de tecnología que facilite la carga de información en el día a los registros de cada asociado, eliminará la posibilidad de que el asociado se encuentre sin cobertura o respuesta ante un requerimiento.
Costos: la extensión del ciclo del proceso, así	La incorporación de nueva tecnología de

como la inadecuada asignación de los recursos impacta en el cliente que debe absorber los efectos de estas ineficiencias, abonando un costo superior al de sus expectativas por la cuota de contratación	apoyo para el desarrollo del proceso, acompañado de una adecuada planificación del circuito, favorecerá la reducción de los costos y se podrá evaluar si se transforma en beneficios para el asociado.
<b>Evaluación de las Medidas de Eficiencia</b>	<b>Sugerencias de soluciones posibles</b>
Tiempo de procesamiento del proceso: El ciclo del proceso es excesivo por deficiencias en su definición.	Definir criterios para la organización de los circuitos de visita a asociados y la incorporación de tecnología para agilizar la carga de información, permitirá acortar el ciclo.
Recursos gastados por unidad de salida: La asignación de recursos es inadecuada, la tecnología disponible es inapropiada para cubrir el proceso con eficiencia.	Analizar el volumen de actividad vinculado a la cobranza, analizar la distribución geográfica de los asociados y el uso de nueva tecnología, permitirá disminuir los costos del proceso.
<b>Evaluación de las Medidas de Adaptabilidad</b>	<b>Sugerencias de soluciones posibles</b>
Facultar a las personas: los cobradores no tienen facultades delegadas asociadas a la gestión de cobranzas.	Revisar la delegación de facultades y los criterios de decisión apropiados para facilitar la toma de decisiones al momento de la cobranza.
Exceder expectativas: el proceso es lento y dificultoso	Generar alternativas de para la carga de información en tiempo real.
Ajustarse a los cambios: la modalidad de cobro es lenta y muchas veces inconveniente tanto para la empresa como para el asociado.	Desarrollar acciones para transferir la modalidad de cobro desde cobradores domiciliarios a las otras formas alternativas de cobranza, que responden a mecanismos de pago más eficientes.
Adelantarse a la competencia: no se releva información al contactar al asociado, que permita desarrollar nuevos servicios	Incorporar encuestas reducidas para captar necesidades y satisfacción de los asociados.



## b) Cobro domiciliario a nuevos asociados

### b.1 Descripción del proceso. Formulario N°2

<b>PROCESO: Cobro domiciliario a nuevos asociados</b>	
<b>Área</b>	Cobranzas
<b>Objetivo del proceso</b>	No lo conoce
<b>Áreas que intervienen en el proceso:</b>	Cobranzas Tesorería
<b>Limites del proceso</b>	
Inicio del proceso: Se desprende el proceso de cobranzas a asociados en situación normal, al momento de la visita y verificación de datos en domicilio del asociado.	
Final del proceso: Con la rendición de las cobranzas a Tesorería y emisión de informe de cobranzas a nuevos asociados para Asociados	
<b>Curso actual del proceso</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Jefe de Cobranzas</li></ul> Jefatura de Cobranzas recibe en forma digital el Listado de Cobranzas (LC) actualizado de asociados con el detalle de montos a cobrar desde Sector Asociados de Comercial. El Jefe de Cobranzas analiza el padrón y divide por zonas y ordena la información por tipo de contratación de servicio. Emite Listado de Cobranza por Zona (LCZ) en soporte papel, en original y copia. Asigna los Listados de cobranza a los distintos cobradores domiciliarios y entrega el original Solicita firma de conformidad de recepción del Listado de Cobranza (LC) al cobrador en el duplicado. Archiva temporariamente el duplicado del Listado de Cobranza por Zona (LCZ)..	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cobrador domiciliario</li></ul> Recibe el Listado de Cobranza de su Zona (LCZ) Organiza el recorrido semanal. No hay criterios definidos para la organización del circuito de visita a asociados. Realiza la visita a domicilio del asociado. Si no lo encuentra emite un Aviso de Visita de Cobro (AVC) e informa su retorno en 24 hs y en 48 hs. Si encuentra al asociado, verifica los datos registrados en su LCZ. Si el cliente comunica su intención de incorporar a uno o más integrantes a un grupo familiar existente, se realiza el registro de los datos del o los mismos en el Listado de Cobranza por Zona (LCZ), solicitando: apellido y nombre, documento, parentesco y copia de documento. Realiza el cálculo del monto a cobrar de acuerdo a lo establecido en plan de contratación y	

realiza la cobranza. Recapta el dinero y emite Recibo (R) de cobro en original y copia.  
Entrega original al asociado.

Registra el cobro realizado en Listado de Cobranzas por Zona (LCZ), anexando en forma manual los datos de la nueva incorporación, detallando monto, día, hora y solicita conformidad del asociado mediante su firma en LCZ.

Reserva el dinero en su poder junto con los Recibos de cobro, realizando la rendición semanalmente, los días viernes. Confecciona el Resumen de Cobranzas (RC) realizadas en original, detallando los nuevos asociados y modificaciones y lo entrega al Jefe de Cobranzas junto con el dinero recaudado y los duplicados Recibos.

Entrega al Jefe de Cobranzas el Listado de Cobranzas por Zona, con el registro de los cobros y conformidad de los asociados.

➤ Jefe de Cobranzas

Recapta la documentación del cobrador domiciliario y el dinero de la cobranza.

Realiza el control de la cobranza, cotejando el total del dinero con el detalle del Resumen de Cobranzas (RC) y con los registros de cobro en el Listado de Cobranza por Zona original y el duplicado archivado temporalmente en su sector. Reserva el dinero en caja fuerte existente en el sector.

El lunes, emite Informe de Alta de Asociados (IAA), con el detalle de la cobranza a Nuevos Asociados a partir del registro realizado por el cobrador y lo envía al Sector Asociados.

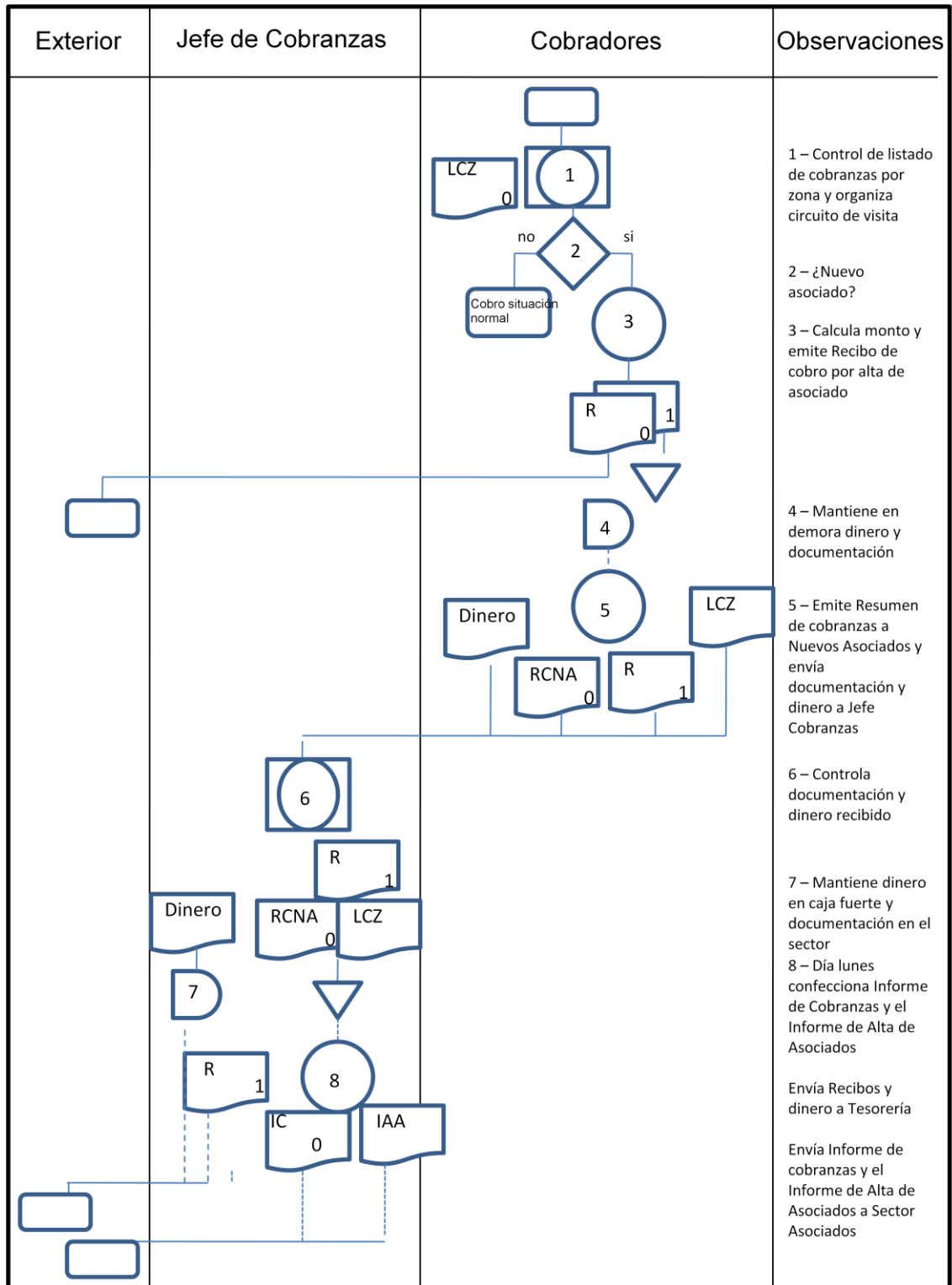
Incorpora el monto correspondiente a los nuevos asociados en el Informe de Cobranzas (IC) en original y entrega a Tesorería junto con el dinero recaudado y rendido por los cobradores.

<p><b>Procesos Asociados</b></p> <p>Cobro a asociados en situación normal</p>	<p><b>Procesos que lo Usan</b></p> <p>Alta, bajas y modificaciones en padrón de grupo familiar por cobradores</p> <p>Modificación de credenciales</p> <p>Tesorería</p>
<p><b>Procesos Precedentes</b></p> <p>Alta de asociados individuales en padrón</p> <p>Alta de grupo familiar en padrón</p> <p>Baja de asociados individuales</p> <p>Baja de grupo familiar</p> <p>Modificaciones en padrón Asociados</p>	<p><b>Procesos que continúan</b></p> <p>Altas, bajas y modificaciones en Sector Asociados</p> <p>Atención de quejas y reclamos por cobranzas</p> <p>Control de cobranzas</p> <p>Registraciones contables</p> <p>Liquidación de sueldo y comisión a cobradores</p>
<p><b>Usuarios del Proceso</b></p>	<p><b>Responsable del Proceso</b></p>

Cobradores domiciliarios Jefe de Cobranzas Tesorero		No definido	
<b>Periodicidad / Frecuencia de uso</b> Semanal	<b>Tiempo de Proceso Total</b> Estimado 7 días hábiles 10 días corridos	<b>Volumen de datos involucrado</b> No conocido	
<b>Documentación y Formularios que se utiliza</b> Listado de cobranzas		<b>Documentación y Formularios que se genera</b> Listado de cobranza por zona: Registro de alta de asociados Recibo Resumen de cobranzas realizadas Informe de cobranzas pendientes Informe de cobranzas	
<b>Observaciones:</b> El proceso utiliza documentación manual y digital.			
Responsable del Proceso: No definido actualmente.			

Fuente: elaboración propia

**b.2 Cursograma del procedimiento relevado N°2: Cobro domiciliario a Nuevos Asociados**



Fuente: elaboración propia

### b.3 Análisis del proceso relevado: aspectos específicos

FACTORES	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN
¿Quiénes son los proveedores de los inputs del proceso?	Sector de Asociados – Área Comercial
¿Quiénes son los clientes de los outputs del proceso?	Tesorería Asociados - Comercial
¿Con qué otros procesos interactúa?	<p>Control de cobranzas; se realiza en una unidad de trabajo dependiente del Sector Cobranzas, pero al finalizar el control de la rendición de cobranzas, no está establecido que debe enviar documentación oportuna para realizar esta función.</p> <p>Tesorería: el sector recibe el Informe de cobranzas a Asociados en Mora generado por el Jefe de Cobranzas, como base para su actividad.</p> <p>Registros contables: el sector de Administración recibe desde Tesorería el Informe de Cobranzas generado por el Jefe de Cobranzas, como base para los registros contables.</p> <p>Liquidación de sueldo y comisión a cobradores: La unidad de Personal dentro del Sector Administración debe realizar la liquidación de las comisiones basado en las cobranzas realizadas.</p> <p>Depende de que el responsable de Administración reciba los datos, pero no está definida la oportunidad ni la información requerida.</p>
<b>TIPOS DE CLIENTES</b>	
1) PRIMARIOS:	Tesorería Asociados – Área Comercial
2) SECUNDARIOS:	Bancos
3) INDIRECTOS:	Sector de Personal en Administración Contabilidad

4) EXTERNOS:	Asociados al servicio
¿Cuenta con puntos de control suficientes?	<p>Los puntos de control incorporados son insuficientes. No se encuentran definidos formalmente.</p> <p>No están definidos los criterios para que el cobrador pueda evaluar la incorporación de un nuevo asociado antes de concretar el trámite definitivo.</p> <p>Los cobradores mantienen en su poder el dinero de la cobranza y no hay mecanismos de control sobre esta tarea.</p>

**b.4 Observaciones generales al proceso:** considerando las medidas para la evaluación de los procesos se señalan los siguientes aspectos y las alternativas de solución posibles:

Evaluación de las Medidas de Efectividad	Sugerencias de soluciones posibles
Exactitud: La forma de carga de datos referidos al nuevo asociado no refleja la totalidad e la información necesaria para establecer su aceptación o rechazo.	<p>Modificar el proceso y establecer que el cobrador releve los datos y derive la concreción de la incorporación al área comercial.</p> <p>Proveer al cobrador la información básica para que informe al potencial asociado nuevo.</p>
Confiabilidad: Los controles son insuficientes para asegurar el cumplimiento de las demandas y protección del asociado. No existen requisitos y controles establecidos para asegurar que la empresa estará en condiciones de aceptar y cubrir las necesidades del nuevo asociado..	<p>Informar y evaluar junto al potencial asociado y posteriormente derivar la información al sector del área Comercial para finalizar el trámite de alta o rechazo.</p>
Costos: la extensión del ciclo del proceso, así como la inadecuada asignación de los recursos impacta en el cliente que debe absorber los efectos de estas ineficiencias, abonando un costo superior al de sus expectativas por la cuota de contratación	<p>La incorporación de criterios para informar y decidir, junto a nueva tecnología de apoyo para el desarrollo del proceso, permitirá derivar con rapidez el trámite al sector pertinente y reducir tiempo y costo..</p>

Responsabilidad: el proceso actual puede derivar en situaciones posteriores en que la empresa no esté en condiciones de prestar el servicio al asociado.	La tramitación definitiva desde el área Comercial, permitirá analizar, evaluar y decidir la conveniencia de incorporación el potencial asociado.
<b>Evaluación de las Medidas de Eficiencia</b>	<b>Sugerencias de soluciones posibles</b>
Tiempo de procesamiento del proceso: El ciclo del proceso es excesivo por deficiencias en su definición.	Incorporar tecnología apropiada para que se derive on line la información al área Comercial para que continúe el trámite.
Recursos gastados por unidad de salida: La participación de los cobradores sin los conocimientos ni formación adecuada para evaluar el ingreso solicitado, significa mayor cantidad de recursos utilizados. El proceso puede quedar trunco luego ante la imposibilidad de cubrir los requerimientos.	Analizar y evaluar la incorporación en el área especializada.
<b>Evaluación de las Medidas de Adaptabilidad</b>	<b>Sugerencias de soluciones posibles</b>
Facultar a las personas: No se encuentran definidos los criterios de decisión a aplicar ante la solicitud de alta de nuevo asociado.	Establecer la información que debe poseer el cobrador para evaluar si continua o no con el proceso de alta del nuevo asociado
Exceder expectativas: el proceso es lento y dificultoso	Generar alternativas tecnológicas de para agilizar el trámite de incorporación en padrón de asociados.
Ajustarse a los cambios: la modalidad de cobro es lenta y muchas veces inconveniente tanto para la empresa como para el asociado.	Incorporar formas alternativas de cobranza que respondan a nuevos mecanismos de pago como opción para el cliente.
Adelantarse a la competencia: no se releva información al momento de contacto con el asociado, que permitan desarrollar nuevas ofertas de servicios	Incorporar encuestas reducidas para captar necesidades y satisfacción de los asociados.

## c) Cobro domiciliario a asociados en mora

### c.1 Descripción del proceso. Formulario N°3

<b>PROCESO: Cobro domiciliario a asociados en mora</b>	
<b>Área</b>	Cobranzas
<b>Objetivo del proceso</b>	No lo conoce
<b>Áreas que intervienen en el proceso:</b>	Cobranzas Tesorería
<b>Limites del proceso</b>	
Inicio del proceso: Con la recepción del listado de asociados y los datos para realizar la cobranza desde el sector Asociados	
Final del proceso: Con la rendición de las cobranzas a Tesorería y emisión de informe de cobranzas para Asociados	
<b>Curso actual del proceso</b>	
➤ Jefe de Cobranzas	
Envía el Listado de cobranza por zona en soporte papel en original y asigna a los distintos cobradores domiciliarios.	
Solicita firma de conformidad de recepción del Listado de cobranza al cobrador en el duplicado.	
Archiva temporariamente el duplicado del Listado de cobranza por zona.	
➤ Cobrador domiciliario	
Recibe el Listado de cobranza de su zona, selecciona los asociados que se encuentran en mora y confecciona un Listado de Asociados en Mora. Lo deja en demora hasta el día jueves para realizar las visitas en un recorrido especial.	
Realiza la visita a domicilio del asociado. Se realiza una sola visita, si no lo encuentra emite un Aviso de visita de cobro por Mora e informa que debe concurrir a la empresa a cubrir su deuda	
Si encuentra al asociado, verifica los datos registrados en su Listado de Asociados en Mora y realiza la cobranza. Recpta el dinero y emite Recibo de cobro.	
Registra el cobro realizado en Listado de cobranzas: monto, día, hora y solicita conformidad del asociado mediante su firma en Listado.	
Mantiene el dinero producto de la cobranza en su poder junto con los Recibos, realizando la rendición semanalmente, los días viernes. Confecciona el Resumen de Cobranzas de Asociados en Mora en original y lo entrega al Jefe de Cobranzas junto con el dinero recaudado.	
Entrega al Jefe de cobranzas el Listado de Cobranzas por zona recibido, con el registro de	



los cobros y conformidad de los asociados.

➤ Jefe de Cobranzas

Recepta la documentación del cobrador domiciliario por cobros de asociados en mora y el dinero de la cobranza.

Realiza el control de la cobranza, cotejando el total del dinero con el detalle del Resumen de Cobranzas de Asociados en Mora y con los registros de cobro en el Listado de cobranza por zona original y el duplicado archivado temporariamente en su sector.

Emite Informe de Cobranzas de Asociados en Mora y lo envía al Sector Asociados, junto con el Listado de Cobranzas por zona.

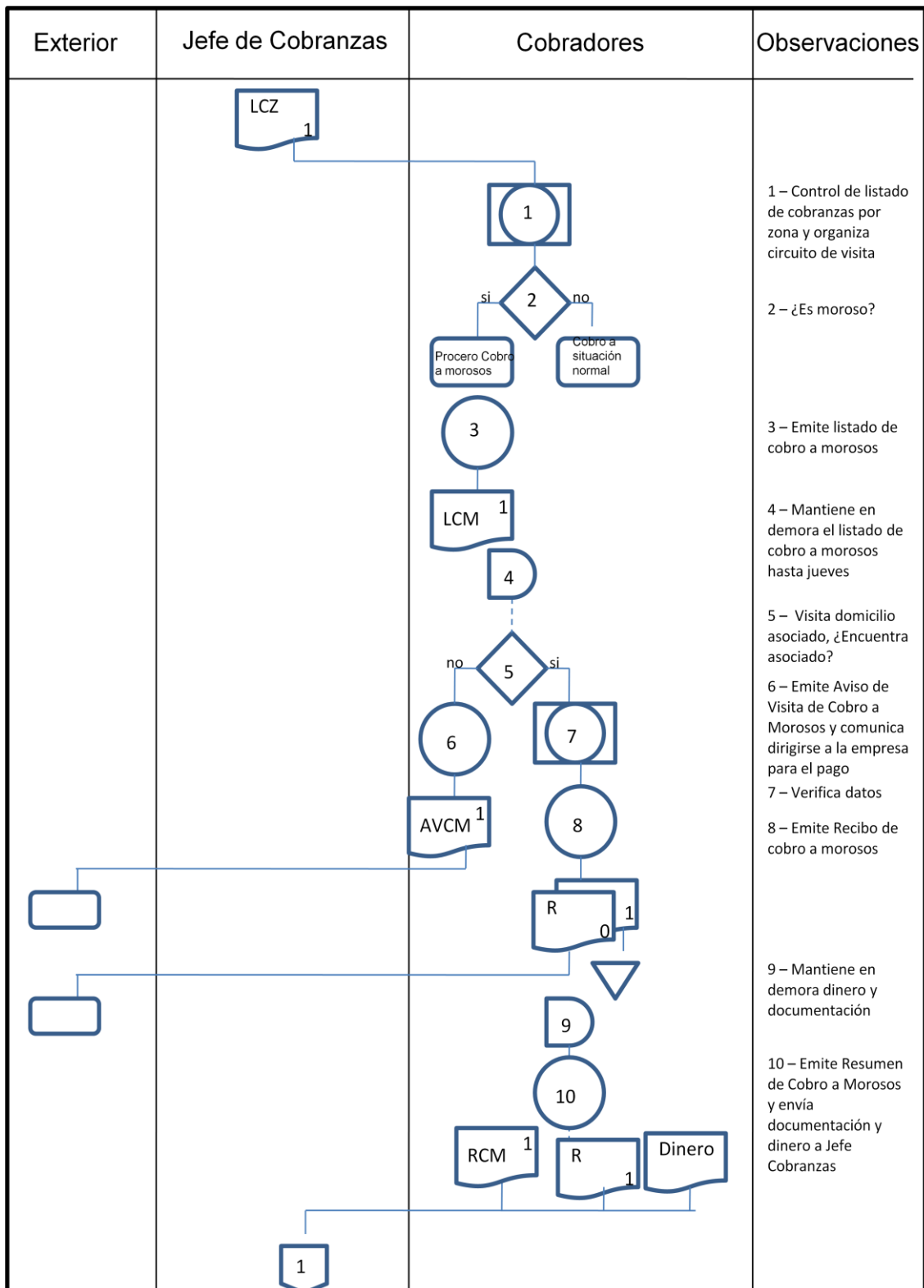
Envía a Tesorería los Recibos junto con el dinero recaudado y rendido por los cobradores.

<p><b>Procesos Asociados</b></p> <p>Alta, bajas y modificaciones en padrón de asociado individual por cobradores</p> <p>Alta, bajas y modificaciones en padrón de grupo familiar por cobradores</p>		<p><b>Procesos que lo Usan</b></p> <p>Suspensión de servicio por falta de pago</p> <p>Reposición de credenciales</p> <p>Cancelación de mora</p> <p>Tesorería</p>	
<p><b>Procesos Precedentes</b></p> <p>Alta de asociados individuales en padrón</p> <p>Alta de grupo familiar en padrón</p> <p>Baja de asociados individuales</p> <p>Baja de grupo familiar</p> <p>Modificaciones en padrón Asociados</p>		<p><b>Procesos que continúan</b></p> <p>Altas, bajas y modificaciones en Sector Asociados</p> <p>Control de cobranzas</p> <p>Registraciones contables</p> <p>Liquidación de sueldo y comisión a cobradores</p>	
<p><b>Usuarios del Proceso</b></p> <p>Cobradores domiciliarios</p> <p>Jefe de Cobranzas</p> <p>Tesorero</p>		<p><b>Responsable del Proceso</b></p> <p>No definido</p>	
<p><b>Periodicidad / Frecuencia de uso</b></p> <p>Semanal</p>	<p><b>Tiempo de Proceso Total</b></p> <p>Estimado</p> <p>7 días hábiles</p> <p>10 días corridos</p>	<p><b>Volumen de datos involucrado</b></p> <p>No conocido</p>	
<p><b>Documentación y Formularios que se utiliza</b></p> <p>Listado de cobranzas</p>		<p><b>Documentación y Formularios que se genera</b></p> <p>Listado de cobranza por zona</p> <p>Recibo</p> <p>Aviso de visita de cobranza por mora</p> <p>Resumen de cobranzas asociados en mora</p>	

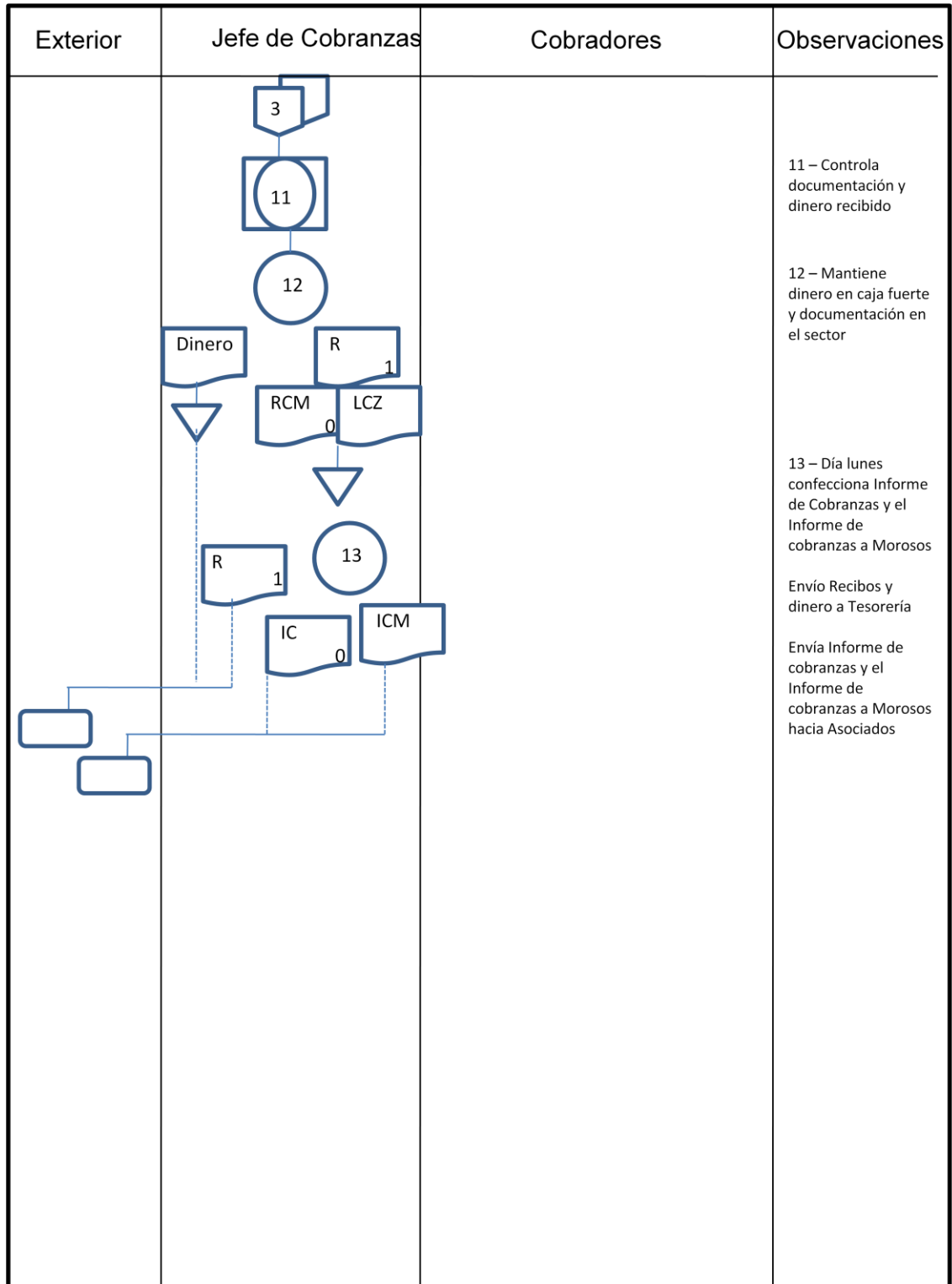
	Informe de Cobranzas Asociados en Mora Informe de cobranzas pendientes Informe de cobranzas
<b>Observaciones:</b> El proceso utiliza documentación manual y digital.	
Responsable del Proceso: No definido actualmente.	

Fuente: elaboración propia

**c.2 Cursograma del procedimiento relevado N°3: Cobro Domiciliario Asociados en Mora**



**Cursograma del procedimiento relevado: cobro domiciliario Asociados en Mora**  
(continuación)



Fuente: elaboración propia

### c.3 Análisis sobre el proceso relevado: aspectos específicos.

FACTORES	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN
¿Quiénes son los proveedores de los inputs del proceso?	Sector de Asociados – Área Comercial
¿Quiénes son los clientes de los outputs del proceso?	Tesorería Asociados - Comercial
¿Con que otros procesos interactúa?	<p>Control de cobranzas; se realiza en una unidad de trabajo dependiente del Sector Cobranzas, pero no se le envía documentación oportuna para realizar esta función.</p> <p>Tesorería: el sector recibe el Informe de cobranzas a Asociados en Mora generado por el Jefe de Cobranzas, como base para su actividad.</p> <p>Liquidación de sueldo y comisión a cobradores: La unidad de Personal dentro del Sector Administración debe realizar la liquidación de las comisiones basado en las cobranzas realizadas.</p> <p>Depende de que el responsable de Administración reciba los datos, pero no está definida la oportunidad ni la información requerida.</p>
<b>TIPOS DE CLIENTES</b>	
1) PRIMARIOS:	Tesorería Asociados – Área Comercial
2) SECUNDARIOS:	Bancos
3) INDIRECTOS:	Sector de Personal en Administración Contabilidad
4) EXTERNOS:	Asociados al servicio
¿Cuenta con puntos de control suficientes?	<p>Los puntos de control incorporados son insuficientes. No se encuentran definidos formalmente.</p> <p>Los cobradores mantienen en su poder el dinero de la cobranza y no hay mecanismos de control sobre esta tarea.</p>

**c.4 Observaciones generales al proceso:** considerando las medidas para la evaluación de los procesos se señalan los siguientes aspectos y las alternativas de solución posibles:

<b>Evaluación de las Medidas de Efectividad</b>	<b>Sugerencias de soluciones posibles</b>
Puntualidad: Al igual que en los otros procesos de cobranzas, no considera las necesidades de los clientes (asociados), al establecer la oportunidad de contacto para la ejecución de la cobranza. Esto provoca que gran parte de los esfuerzos para concretar el cobro sean fallidos por no encontrar al asociado en su domicilio	Acordar con el asociado los horarios posibles de cobro en domicilio. Cargarlo en el sistema para que se refleje en el Listado de Cobranzas permitiendo la planificación del circuito de cobranzas por zona y franja horaria.
Exactitud: La dificultad para concretar el pago por desencuentros frecuentes entre cobrador y asociado pone en riesgo la cobertura	Se corrige al establecer mecanismos de planeamiento que aseguren el cobro oportuno.
Confiabilidad: Los controles son insuficientes para asegurar el cumplimiento de las demandas y protección del asociado. El cobrador mantiene en su poder el dinero con gran discrecionalidad.	La incorporación de la obligatoriedad de rendir lo recaudado en forma diaria, acompañado por la incorporación de tecnología que facilite la carga de información en el día a los registros de cada asociado, eliminará la posibilidad de que el asociado se encuentre sin cobertura o respuesta ante un requerimiento.
Costos: la extensión del ciclo del proceso, así como la inadecuada asignación de los recursos impacta en el cliente que debe absorber los efectos de estas ineficiencias, abonando un costo superior al de sus expectativas por la cuota de contratación	La incorporación de nueva tecnología de apoyo para el desarrollo del proceso, acompañado de una adecuada planificación del circuito, favorecerá la reducción de los costos y se podrá evaluar si se transforma en beneficios para el asociado.
<b>Evaluación de las Medidas de Eficiencia</b>	<b>Sugerencias de soluciones posibles</b>
Tiempo de procesamiento del proceso: El ciclo del proceso es excesivo por deficiencias en su definición. El cobrador, (en general son contratados), destinan un solo día de la semana para realizar la visita.	La visita para cobro a morosos debe encontrarse dentro del circuito general de cobro, evitando el desperdicio de recursos tanto humanos como tiempo y papelería.
Recursos gastados por unidad de salida: La	Se debe incorporar tecnología que permita

asignación de recursos es inadecuada, la tecnología disponible es inapropiada para cubrir el proceso con eficiencia.	agilizar y rendir diariamente lo recaudado.
<b>Evaluación de las Medidas de Adaptabilidad</b>	<b>Sugerencias de soluciones posibles</b>
Facultar a las personas: si bien los cobradores tienen discrecionalidad para decidir el momento de visita para cobro, no cuentan con decisiones ni criterios suficientes para acordar con el asociado pagos parciales de su deuda.	Delegar decisiones y definir criterios adecuados.
Exceder expectativas: No se releva ni trabaja con la información que provee el asociado al momento del cobro.	Sistematizar el relevamiento de información complementaria para poder analizar y generar propuestas de valor para el asociado.
Ajustarse a los cambios: no han previsto formas alternativas de pago que faciliten que el asociado cancele sus deudas.	Ofrecer medios de pago alternativos que signifiquen un beneficio para el asociado en tiempo y comodidad.
Adelantarse a la competencia: no se indaga en la competencia y sus características para generar acciones defensivas	Analizar las mejores prácticas de la competencia actual o potencial, estableciendo nuevas formas de ejecución de las actividades.

## d) Cobro domiciliario de cuotas por anticipado

### d.1 Descripción del proceso. Formulario N°4

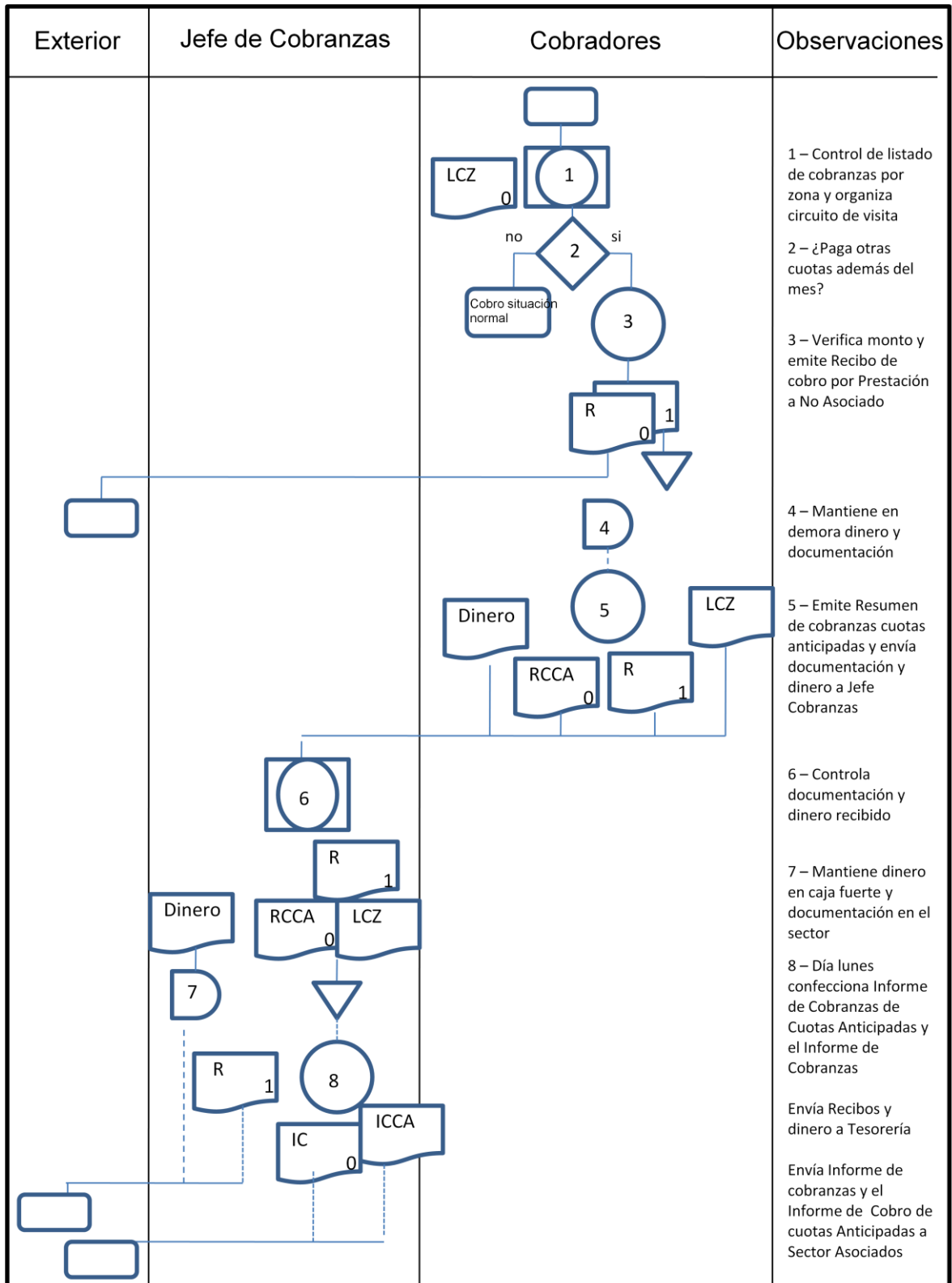
<b>PROCESO: Cobro domiciliario de cuotas por anticipado</b>	
<b>Área</b>	Cobranzas
<b>Objetivo del proceso</b>	No lo conoce
<b>Áreas que intervienen en el proceso:</b>	Cobranzas Tesorería
<b>Limites del proceso</b>	
Inicio del proceso: Con la emisión y envío del Listado de asociados y los datos para realizar la cobranza desde el sector Asociados	
Final del proceso: con la rendición de las cobranzas a Tesorería y emisión de informe de cobranzas para Asociados	
<b>Curso actual del proceso</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Jefe de Cobranzas</li></ul> Envía el Listado de cobranza por zona en soporte papel en original y asigna a los distintos cobradores domiciliarios. Solicita firma de conformidad de recepción del Listado de cobranza al cobrador en el duplicado. Archiva temporariamente el duplicado del Listado de cobranza por zona.	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cobrador domiciliario</li></ul> Recibe el Listado de cobranza de su zona. Organiza el recorrido semanal. No existe un criterio definido para organizar el circuito de visita a asociados. Realiza la visita a domicilio del asociado. Si no lo encuentra emite un Aviso de visita de cobro e informa su retorno en 24 hs y en 48 hs. Si encuentra al asociado, verifica los datos registrados en su Listado de cobro. Si el asociado manifiesta que desea cancelar cuotas por anticipado, el cobrador hace el cálculo del monto a abonar y realiza la cobranza. Recpta el dinero y emite Recibo de cobro. Registra el cobro realizado en Listado de cobranzas: monto, día, hora y solicita conformidad del asociado mediante su firma en Listado. Mantiene el dinero producto de la cobranza en su poder junto con los Recibos, realizando la rendición semanalmente, los días viernes. Confecciona el Resumen de Cobranzas de cuotas Anticipadas en original y lo entrega al Jefe de Cobranzas junto con el dinero recaudado. Entrega al Jefe de cobranzas el Listado de Cobranzas por zona recibido, con el registro de los cobros y conformidad de los asociados.	



<p>➤ Jefe de Cobranzas</p> <p>Recepta la documentación del cobrador domiciliario y el dinero de la cobranza.</p> <p>Realiza el control de la cobranza de cuotas anticipadas, cotejando el total del dinero con el detalle del Resumen de cobranzas de Cuotas Anticipadas y con los registros de cobro en el Listado de cobranza por zona original y el duplicado archivado temporalmente en su sector.</p> <p>Emite Informe de Cobranzas de Cuotas Anticipadas y lo envía al Sector Asociados.</p> <p>Emite el Informe de cobranzas en original y copia. Entrega a Tesorería los Recibos junto con el dinero recaudado y rendido por los cobradores. Envía a Asociados el original del Informe de Cobranzas para que registre en base de Asociados.</p>		
<b>Procesos Asociados</b>		<b>Procesos que lo Usan</b>
Asociados		Tesorería
<b>Procesos Precedentes</b>		<b>Procesos que continúan</b>
Alta de asociados individuales en padrón Alta de grupo familiar en padrón Baja de asociados individuales Baja de grupo familiar Modificaciones en padrón Asociados		Control de cobranzas Registros contables Liquidación de sueldo y comisión a cobradores
<b>Usuarios del Proceso</b>		<b>Responsable del Proceso</b>
Cobradores domiciliarios Jefe de Cobranzas Tesorero		No definido
<b>Periodicidad / Frecuencia de uso</b>	<b>Tiempo de Proceso Total</b>	<b>Volumen de datos involucrado</b>
Semanal	Estimado 7 días hábiles 10 días corridos	No conocido
<b>Documentación y Formularios que se utiliza</b>		<b>Documentación y Formularios que se genera</b>
Listado de cobranzas		Listado de cobranza por zona Recibo Aviso de visita de cobrador Resumen de cobranzas de cuotas anticipadas Informe de cobranzas
<b>Observaciones:</b> El proceso utiliza documentación manual y digital.		
Responsable del Proceso: No definido actualmente.		

Fuente: elaboración propia

## d.2 Cursograma del procedimiento relevado: Cobro domiciliario Cuotas por anticipado



Fuente: elaboración propia

### d.3 Análisis del proceso relevado

FACTORES	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN
¿Quiénes son los proveedores de los inputs del proceso?	Sector de Asociados – Área Comercial
¿Quiénes son los clientes de los outputs del proceso?	Tesorería Asociados - Comercial
¿Con que otros procesos interactúa?	<p>Control de cobranzas; se realiza en una unidad de trabajo dependiente del Sector Cobranzas, pero no se le envía documentación oportuna para realizar esta función.</p> <p>Tesorería: el sector recibe el Informe de cobranzas a Asociados en Mora generado por el Jefe de Cobranzas, como base para su actividad.</p> <p>Liquidación de sueldo y comisión a cobradores: La unidad de Personal dentro del Sector Administración debe realizar la liquidación de las comisiones basado en las cobranzas realizadas.</p> <p>Depende de que el responsable de Administración reciba los datos, pero no está definida la oportunidad ni la información requerida.</p>
<b>TIPOS DE CLIENTES</b>	
1) PRIMARIOS:	Tesorería Asociados – Área Comercial
2) SECUNDARIOS:	Bancos
3) INDIRECTOS:	Sector de Personal en Administración Contabilidad
4) EXTERNOS:	Asociados al servicio
¿Cuenta con puntos de control suficientes?	<p>Los puntos de control incorporados son insuficientes. No se encuentran definidos formalmente.</p> <p>Los cobradores no cuentan con la información para determinar si pueden cobrar las cuotas por anticipado, en</p>

	<p>forma parcial o total.</p> <p>Los cobradores mantienen en su poder el dinero de la cobranza y no hay mecanismos de control sobre esta tarea.</p>
--	---

**d.4 Observaciones generales al proceso:** considerando las medidas para la evaluación de los procesos se señalan los siguientes aspectos y las alternativas de solución posibles:

<b>Evaluación de las Medidas de Efectividad</b>	<b>Sugerencias de soluciones posibles</b>
Puntualidad: Al igual que en los otros procesos de cobranzas, no considera las necesidades de los clientes (asociados), al establecer la oportunidad de contacto para la ejecución de la cobranza. Esto provoca que gran parte de los esfuerzos para concretar el cobro sean fallidos por no encontrar al asociado en su domicilio	Acordar con el asociado los horarios posibles de cobro en domicilio. Cargarlo en el sistema para que se refleje en el Listado de Cobranzas permitiendo la planificación del circuito de cobranzas por zona y franja horaria.
Exactitud: La dificultad para concretar el pago por desencuentros frecuentes entre cobrador y asociado pone en riesgo la cobertura	Se corrige al establecer mecanismos de planeamiento que aseguren el cobro oportuno.
Confiabilidad: Los controles son insuficientes para asegurar el cumplimiento de las demandas y protección del asociado. El cobrador mantiene en su poder el dinero con gran discrecionalidad.	La incorporación de la obligatoriedad de rendir lo recaudado en forma diaria, acompañado por la incorporación de tecnología que facilite la carga de información en el día a los registros de cada asociado, asegura la carga de la información del asociado oportunamente.
<b>Evaluación de las Medidas de Eficiencia</b>	<b>Sugerencias de soluciones posibles</b>
Tiempo de procesamiento del proceso: El ciclo del proceso es excesivo por deficiencias en su definición.	El asociado debe contar con la alternativa de pagar cuotas por adelantado a través de la aplicación de medios virtuales o requiriendo anticipadamente la visita del cobrador.
Recursos gastados por unidad de salida: La asignación de recursos es inadecuada, la tecnología disponible es inapropiada para cubrir el proceso con eficiencia.	Se debe incorporar tecnología que permita agilizar y rendir diariamente lo recaudado.

<b>Evaluación de las Medidas de Adaptabilidad</b>	<b>Sugerencias de soluciones posibles</b>
Facultar a las personas: los cobradores no cuentan con la información, las decisiones ni criterios suficientes para acordar con el asociado pagos parciales o totales de cuotas adelantadas .	Delegar decisiones y definir criterios adecuados.
Exceder expectativas: No se releva ni trabaja con la información que provee el asociado al momento del cobro. No se registra información que refleje las motivaciones del asociado para adelantar pago de cuotas.	Sistematizar el relevamiento de información complementaria para poder analizar y generar propuestas de valor para el asociado, respondiendo a las motivaciones que manifiestan.
Ajustarse a los cambios: no han previsto formas alternativas de pago que faciliten que el asociado cancele sus deudas.	Ofrecer medios de pago alternativos que signifiquen un beneficio para el asociado en tiempo y comodidad.

## e) Cobro domiciliario por prestaciones a no asociados

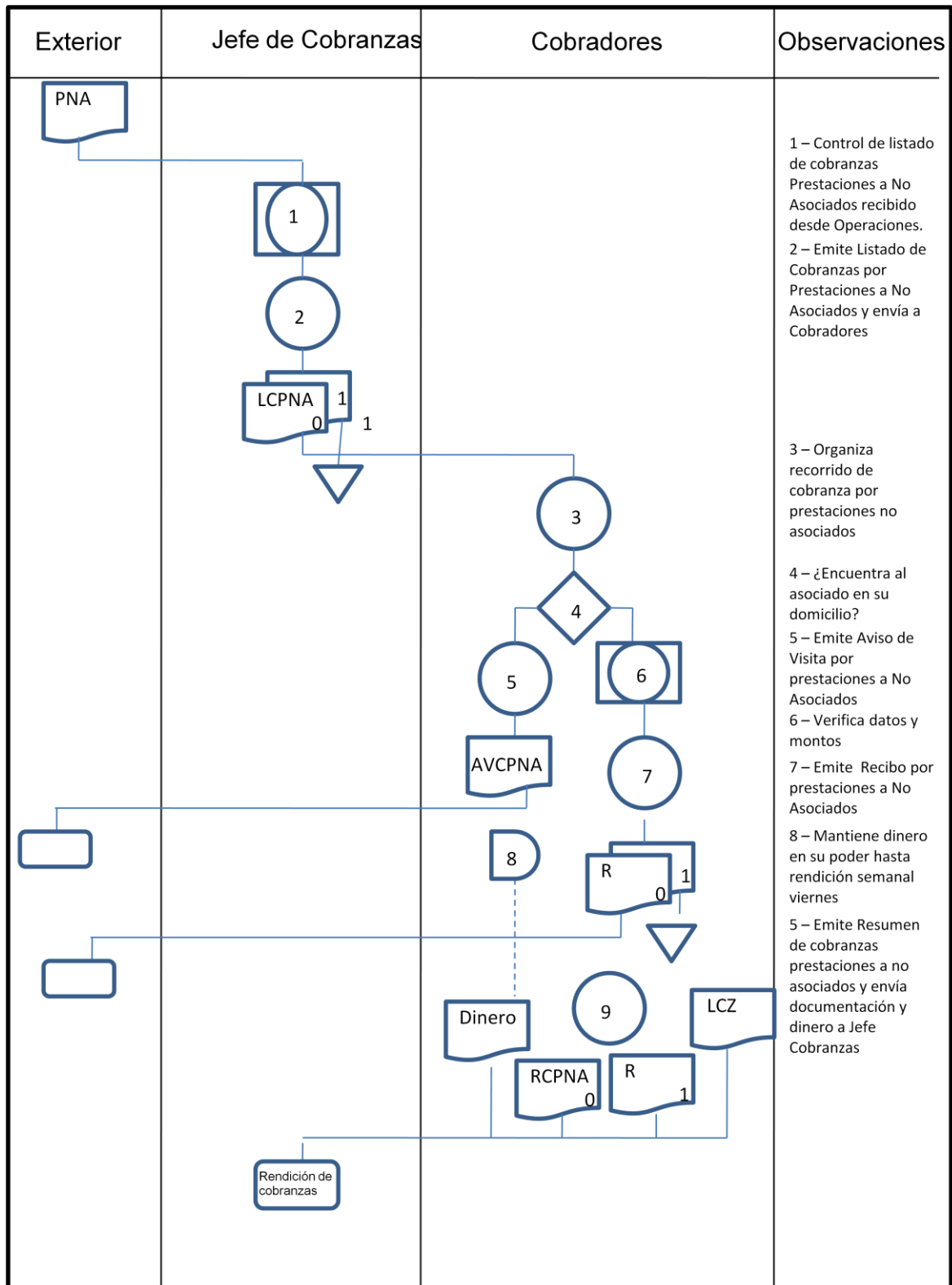
### e.1 Descripción el proceso relevado. Formulario N°5

<b>PROCESO: Cobro domiciliario por prestaciones a no asociados</b>	
<b>Área</b>	Cobranzas
<b>Objetivo del proceso</b>	No lo conoce
<b>Áreas que intervienen en el proceso:</b>	Cobranzas Tesorería
<b>Limites del proceso</b>	
Inicio del proceso: Con la emisión y envío del Listado Prestaciones a No Asociados con los datos para realizar la cobranza desde el sector Operaciones	
Final del proceso: con la rendición de las cobranzas a Jefe de Cobranzas para continuar con el proceso de rendición de cobranzas.	
<b>Curso actual del proceso</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Jefe de Cobranzas</li></ul> Recepta el Listado de Prestaciones a No Asociados desde Operaciones y lo asigna a los cobradores por zona, en soporte papel en original. Solicita firma de conformidad de recepción del Listado de cobranza al cobrador en el duplicado. Archiva temporariamente el duplicado del Listado de Prestaciones a No Asociados.	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cobrador domiciliario</li></ul> Recibe el Listado de Prestaciones a No Asociados de su zona. Organiza el recorrido semanal, sin que existe un criterio definido para organizar el circuito de visita. Realiza la visita a domicilio del asociado. Si no lo encuentra emite un único Aviso de visita de cobro de Prestaciones a No Asociados e informa que deberá concurrir a la empresa a pagar la prestación recibida. Si encuentra al asociado, verifica los datos registrados en su Listado de Prestaciones a No Asociados. Si el asociado manifiesta su conformidad realiza la cobranza, recepta el dinero y emite Recibo de cobro. Registra el cobro realizado en Listado: monto, día, hora y solicita conformidad del asociado mediante su firma en Listado. Mantiene el dinero producto de la cobranza en su poder junto con los Recibos, realizando la rendición semanalmente, los días viernes. Confecciona el Resumen de Cobranzas de Prestaciones a No Asociados en original y lo entrega al Jefe de Cobranzas junto con el dinero recaudado. Entrega al Jefe de cobranzas el Listado de Cobranzas por zona recibido, con el registro de	

<p>los cobros y conformidad de los asociados.</p> <p>➤ Jefe de Cobranzas</p> <p>Continúa el proceso de rendición de cobranzas con el mismo circuito del cobro en situación normal.</p>		
<p><b>Procesos Asociados</b></p> <p>Cobranzas domiciliarias en situación normal</p>		<p><b>Procesos que lo Usan</b></p> <p>Tesorería</p>
<p><b>Procesos Precedentes</b></p> <p>Prestación de servicios a No Asociados</p>		<p><b>Procesos que continúan</b></p> <p>Control de cobranzas</p> <p>Registraciones contables</p> <p>Liquidación de sueldo y comisión a cobradores</p>
<p><b>Usuarios del Proceso</b></p> <p>Cobradores domiciliarios</p> <p>Jefe de Cobranzas</p> <p>Tesorero</p>		<p><b>Responsable del Proceso</b></p> <p>No definido</p>
<p><b>Periodicidad / Frecuencia de uso</b></p> <p>Semanal</p>	<p><b>Tiempo de Proceso Total</b></p> <p>Estimado</p> <p>7 días hábiles</p> <p>10 días corridos</p>	<p><b>Volumen de datos involucrado</b></p> <p>No conocido</p>
<p><b>Documentación y Formularios que se utiliza</b></p> <p>Listado de Cobro de Prestaciones a No Asociados</p>		<p><b>Documentación y Formularios que se genera</b></p> <p>Listado de cobranza de Prestaciones a No Asociados</p> <p>Recibo</p> <p>Aviso de visita de cobrador</p> <p>Resumen de cobranzas de Prestaciones a No Asociados</p>
<p><b>Observaciones:</b> El proceso utiliza documentación manual y digital.</p>		
<p>Responsable del Proceso: No definido actualmente.</p>		

Fuente: elaboración propia

## e.2 Cursograma del proceso de Cobranza de Prestaciones a No Asociados



Fuente: elaboración propia



### e.3 Análisis del proceso relevado. Aspectos específicos

FACTORES	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN
¿Quiénes son los proveedores de los inputs del proceso?	Sector de Operaciones
¿Quiénes son los clientes de los outputs del proceso?	Jefe de Cobranzas
¿Con qué otros procesos interactúa?	<p>Control de cobranzas; se realiza en una unidad de trabajo dependiente del Sector Cobranzas, pero no se le envía documentación oportuna para realizar esta función.</p> <p>Tesorería: el sector recibe el Informe de cobranzas por Prestaciones a No Asociados generado por el Jefe de Cobranzas, como base para su actividad.</p> <p>Liquidación de sueldo y comisión a cobradores: La unidad de Personal dentro del Sector Administración debe realizar la liquidación de las comisiones basado en las cobranzas realizadas.</p> <p>Depende de que el responsable de Administración reciba los datos, pero no está definida la oportunidad ni la información requerida.</p>
<b>TIPOS DE CLIENTES</b>	
1) PRIMARIOS:	Tesorería Operaciones
2) SECUNDARIOS:	Bancos
3) INDIRECTOS:	Sector de Personal en Administración Contabilidad
4) EXTERNOS:	Clientes No Asociados al servicio
¿Cuenta con puntos de control suficientes?	<p>Los puntos de control incorporados son insuficientes. No se encuentran definidos formalmente.</p> <p>Los cobradores mantienen en su poder el dinero de la cobranza y no hay mecanismos de control sobre esta tarea.</p>

**e.4 Observaciones generales al proceso:** considerando las medidas para la evaluación de los procesos se señalan los siguientes aspectos y las alternativas de solución posibles:

<b>Evaluación de las Medidas de Efectividad</b>	<b>Sugerencias de soluciones posibles</b>
Puntualidad: Al igual que en los otros procesos de cobranzas, no considera las necesidades de los clientes no asociados, al establecer la oportunidad de contacto para la ejecución de la cobranza. Esto provoca que gran parte de los esfuerzos para concretar el cobro sean fallidos por no encontrar al asociado en su domicilio	Acordar con el cliente que recibió la prestación los horarios posibles de cobro en domicilio, cargarlo en el sistema para que se refleje en el Listado de Cobranzas por Prestaciones a No Asociados, permitiendo la planificación del circuito de cobranzas por zona y franja horaria.
Exactitud: La dificultad para concretar el cobro por desencuentros frecuentes entre cobrador y asociado pone en riesgo la factibilidad de cobranza.	Se corrige al establecer mecanismos de planeamiento que aseguren el cobro oportuno.
Confiabilidad: Los controles son insuficientes. El cobrador mantiene en su poder el dinero con gran discrecionalidad.	La incorporación de la obligatoriedad de rendir lo recaudado en forma diaria, acompañado por la incorporación de tecnología que facilite la carga de información en el día a los registros de la organización,
Costos: la extensión del ciclo del proceso, así como la inadecuada asignación de los recursos impacta en el cliente que debe absorber los efectos de estas ineficiencias.	La incorporación de nueva tecnología de apoyo para el desarrollo del proceso, acompañado de una adecuada planificación del circuito, favorecerá la reducción de los costos.
<b>Evaluación de las Medidas de Eficiencia</b>	<b>Sugerencias de soluciones posibles</b>
Tiempo de procesamiento del proceso: El ciclo del proceso es excesivo por deficiencias en su definición.	La visita para cobro debe encontrarse dentro del circuito general de cobro, evitando el desperdicio de recursos tanto humanos como tiempo y papelería.
Recursos gastados por unidad de salida: La asignación de recursos es inadecuada, la tecnología disponible es inapropiada para cubrir el proceso con eficiencia.	Se debe incorporar tecnología que permita agilizar y rendir diariamente lo recaudado.
<b>Evaluación de las Medidas de</b>	<b>Sugerencias de soluciones posibles</b>

<b>Adaptabilidad</b>	
Facultar a las personas: si bien los cobradores tienen discrecionalidad para decidir el momento de visita para cobro.	Delegar decisiones y definir criterios adecuados.
Exceder expectativas: No se releva ni trabaja con la información que provee el asociado al momento del cobro.	Sistematizar el relevamiento de información complementaria para poder analizar y generar propuestas de valor para potenciales clientes.
Ajustarse a los cambios: no han previsto formas alternativas de pago que faciliten que el asociado cancele sus deudas.	Ofrecer medios de pago alternativos que signifiquen un beneficio para el cliente en tiempo y comodidad.

**f) Análisis de los procesos relevados: aspectos comunes observados.**

<b>FACTORES</b>	<b>ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</b>
¿Existe un responsable del proceso?	No definido
¿Están los Límites bien definidos (alcance)?	Si, aunque en forma implícita
¿Están definidos los outputs del proceso?	Si, aunque no tienen un formato predeterminado. Su diseño e información a registrar puede estar sujeto a variaciones de acuerdo a quien lo emite.
¿Están definidos los inputs del proceso?	Si, aunque no tienen un formato predeterminado. Su diseño e información a registrar puede estar sujeto a variaciones de acuerdo a quien lo emite.
Los participantes, ¿conocen quienes están involucrados en el proceso?	Se detecta que los cobradores domiciliarios conocen solamente la participación del Jefe de Cobranzas, sin reconocer a los demás proveedores o clientes del proceso.
¿Qué observaciones realiza sobre las Interacciones y responsabilidades internas?	Del relevamiento surge que no hay una definición formal de las interacciones que surgen del proceso.
Los procedimientos, ¿están bien documentados?	Los procedimientos no se encuentran documentados, no hay formalización.
La documentación interviniente, ¿está diseñada?	La documentación interviniente no está pre- diseñada.
El personal interviniente, ¿conoce las obligaciones del trabajo?	Se conocen de manera informal ya que no hay definiciones sobre unidades de trabajo y sus funciones.
El personal interviniente, ¿cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias?	El personal de los sectores intervinientes cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño de sus funciones.
Medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente	No se aplican medidas para la evaluación del proceso.
Tiempo del ciclo del proceso	El ciclo del proceso es excesivo.

Fuente: elaboración propia

## **XII. Capítulo 5: Descripción de los procesos de cobranzas propuestos y las condiciones para su implementación.**

### **I. Organización para el mejoramiento de los procesos.**

#### Condiciones generales y de liderazgo organizacional

Es necesario establecer un equipo de trabajo que asegure su compromiso con los objetivos de mejora planteados, manteniendo el impulso inicial en el tiempo.

La situación competitiva en la que se encuentra la empresa actualmente ha reafirmado los valores sostenidos por la organización que, aunque implícitos, se orientan hacia el logro de un efectivo servicio al asociado, en condiciones de eficiencia, calidad y rapidez de respuesta.

Si bien el estilo de liderazgo ejercido deriva en una fuerte centralización, los niveles de conducción superior han asumido el compromiso de actuar como facilitadores en este proceso de mejora, permitiendo el trabajo cooperativo y participativo entre los actores involucrados.

#### Estructura organizacional

El estudio de los procesos de cobranzas permite generar una propuesta de rediseño que impacta sobre la estructura organizacional. Si bien se mantienen las unidades de trabajo actuales, se realiza un ajuste en la definición de sus funciones y las tareas y facultades asignadas a cada puesto de trabajo.

El diseño de procesos propuesto permitirá eliminar a los cobradores domiciliarios de planta y centrarse en los cobradores contratados, para cumplir con este proceso en condiciones de eficiencia, eficacia y efectividad. Se logra este objetivo mediante un trabajo de consenso con los involucrados, arribando a acuerdos para su reubicación en otras unidades de trabajo. Por otra parte, en el mediano a largo plazo, se buscará reducir o eliminar el cobro domiciliario.

La nueva estructura funcional propuesta responde al diseño que se expone en el siguiente organigrama:

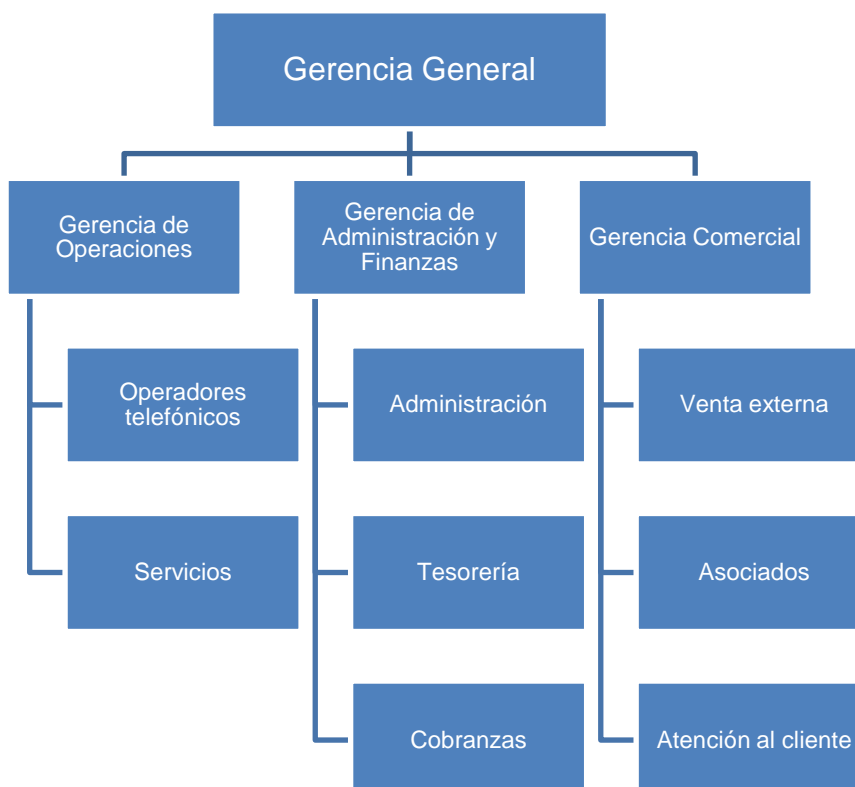


Figura N°11: Estructura organizacional propuesta para la empresa en estudio. Fuente: propuesta propia

Se realiza una reubicación de personal del sector de cobradores domiciliarios atendiendo al nivel de conocimiento sobre las funciones a desempeñar en otras áreas de la organización y a su deseo de mantenerse dentro de la planta efectiva de la empresa.

De acuerdo al estudio y consultas realizadas con los interesados y los centros de decisión involucrados, se arriba a la siguiente propuesta de reubicación:

1 (uno) a Tesorería

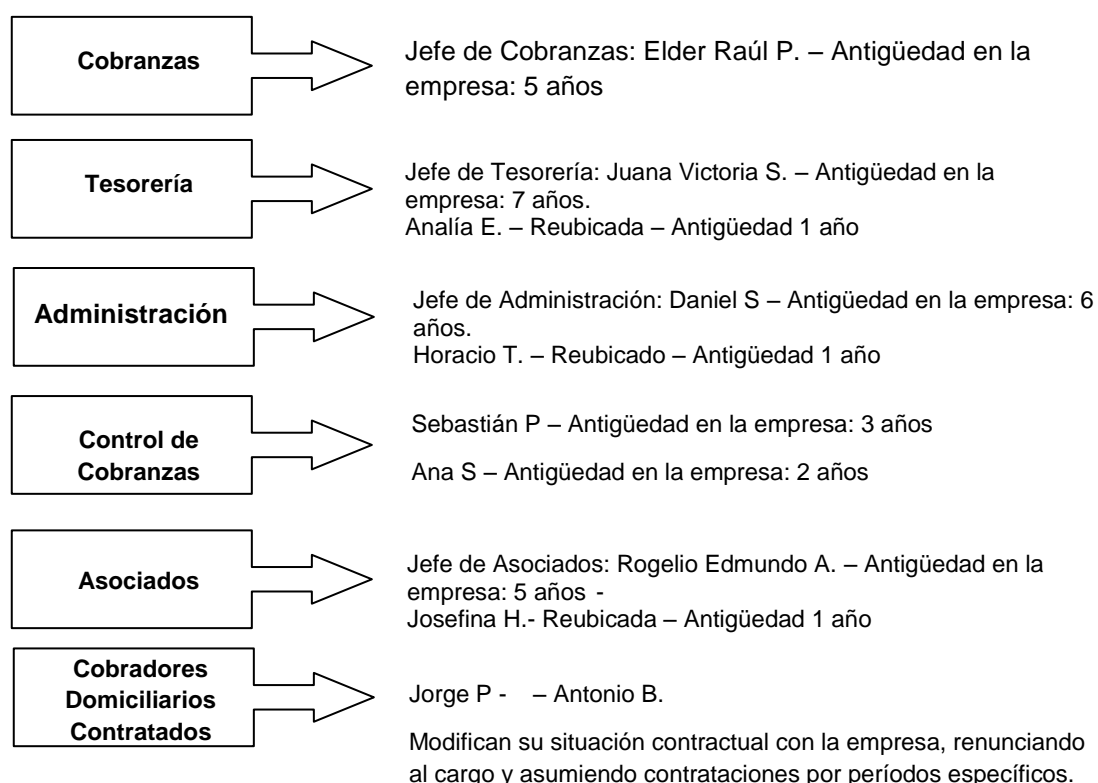
1(uno) a Atención al Cliente

1 (uno) a Asociados

1 (uno) a Administración

2 (dos) a Cobradores Domiciliarios Contratados (en este caso, la opción fue tomada por dos integrantes del equipo que emprenden actividades independientes y necesitan mayor flexibilidad horaria. Acuerdan explícitamente en asumir esta nueva forma de vinculación laboral con la empresa).

De acuerdo a esto, la distribución de personal responde al siguiente detalle:



Se reubica a Juan Pablo R. en la unidad de trabajo Asociados.

Actualmente se trabajará con 5 (cinco) cobradores domiciliarios contratados, dentro de los cuales se considera a los señalados anteriormente.

#### Comunicación interna.

La intervención de los actores involucrados en los procesos ha permitido revertir la situación de desconocimiento los circuitos y conocer los vínculos con proveedores y clientes de los mismos.

Finalizada la descripción de los procesos, se integrarán en un Manual de Procesos de Cobranzas y se difundirá a los sectores vinculados.

#### Participación del personal

Atendiendo a la necesidad de definir un equipo de trabajo, se propone la siguiente conformación a futuro:

- Líder/ Responsable del equipo de mejora de procesos: Gerente de Administración y Finanzas
- Coordinador de la mejora de procesos de cobranzas: Jefe de Cobranzas
- Integrantes: Jefe de Administración  
Jefe de Tesorería  
Control de Cobranzas (2)  
Representante de área Asociados

La propuesta se basa en el estudio previo realizado del cual surge que reúnen los conocimientos sobre la actividad actual de la organización y además algunos de ellos cuentan con habilidades para el análisis, diagnóstico y diseño de procesos bajo la guía del líder de proyecto. Con estos integrantes se trabajó en este desarrollo inicial del trabajo, obteniendo los resultados que se propondrán en apartados en adelante.

#### Tecnología

Para la implantación de los procesos propuestos, la organización deberá incorporar dispositivos tecnológicos que favorezcan el trabajo eficiente de los



cobradores domiciliarios, entre ellos: netbooks, conexión a internet y telefonía móvil con capacidad adecuada.

✚ Procesos a mejorar (procesos críticos).

Este trabajo final se enfoca en el rediseño de los procesos de cobranzas actuales que han sido relevados y analizados en el apartado anterior. El estudio tiene como objetivo permitir su ejecución en forma integrada y no con una división que provoca actualmente grandes ineficiencias. Estos son:

- a) Cobro domiciliario a asociados en situación normal (al día en los pagos)
- b) Cobro domiciliario a nuevos asociados
- c) Cobro domiciliario a asociados en mora
- d) Cobro domiciliario de cuotas por anticipado
- e) Cobro domiciliario de prestaciones a no asociados

En las reuniones desarrolladas en la empresa, tal como se ha señalado anteriormente, los integrantes involucrados en los procesos relevados manifestaron que los procesos de Cobranzas Domiciliarias no están definidos formalmente, por lo que presentan grandes distorsiones y diferencias en su ejecución. Esto provoca que no sea posible ejecutarlos en forma sistemática y ordenada, aspecto que se agudiza por el desconocimiento entre algunos de los participantes y también entre ellos y los proveedores y clientes de los mismos.

El personal involucrado y que ha participado en el estudio de los procesos, cuenta con diferentes capacidades y conocimientos, según su formación previa y el tiempo de permanencia en la organización. Por ello, será necesario profundizar las acciones de capacitación y entrenamiento a fin de posibilitar una implementación exitosa de la propuesta.

Luego del estudio realizado, se reafirma la necesidad de trabajar en la mejora del proceso de cobranzas, especialmente por el impacto que tiene en los asociados (demoras, falta de prestación de los servicios, entre otros) y en la

propia empresa (especialmente el impacto por los riesgos en el manejo de fondos, la extensión del ciclo del proceso y la imposibilidad de disponer de los recursos financieros en forma oportuna).

Con el acuerdo sobre los procesos críticos que se someten a mejora, se expone a continuación la propuesta elaborada en forma conjunta con los involucrados pertenecientes al sector de Cobranzas. Esta ha sido revisada y aprobada por el responsable de la Gerencia de Administración y Finanzas, y elevada a la Gerencia General para su análisis y validación. Una vez aprobada, se trabajará en la comunicación para lograr aceptación y compromiso del personal que será responsable de su aplicación y el conocimiento de los proveedores y clientes de los mismos.

#### Sistema de Información

Se realiza una modificación en la estructura actual del sistema de información, generando nuevos módulos referidos a los asociados y a su situación de pago del servicio, con acceso remoto para las consultas por parte de los cobradores contratados.

#### Manual de Procesos

Los procesos y procedimientos definidos darán inicio a la incorporación de un Manual de Procesos de la empresa, al cual se agregarán con posterioridad los restantes procesos de la organización.

## II. Modernización del proceso.

Se aplican las medidas y herramientas de modernización de procesos con el objetivo de mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de cobranzas domiciliarias de la empresa.

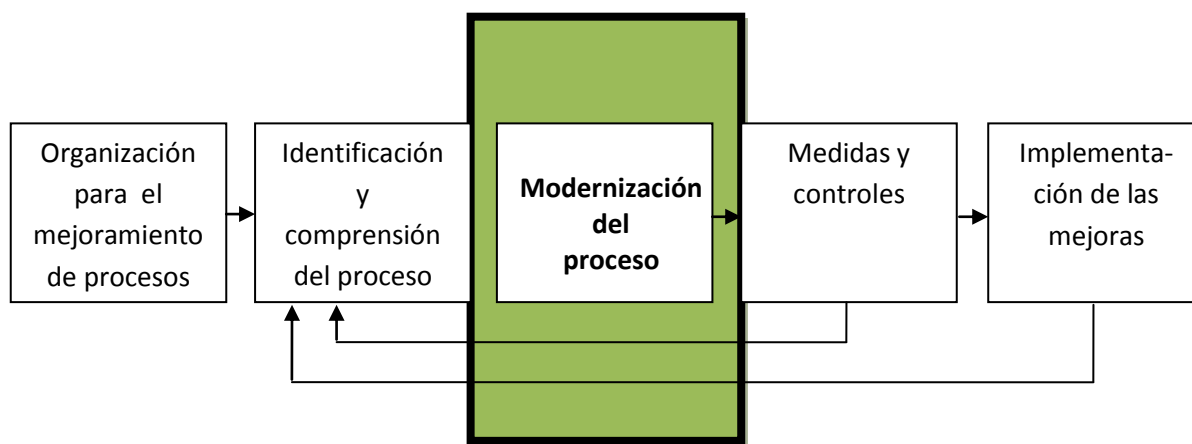


Figura N°12: Fase de Modernización del proceso del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE). Fuente: Harrington, J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. (1993). Adaptación

### II.1 Modificaciones generales propuestas para mejorar el proceso de Cobranzas y los procedimientos asociados

Se determinan las siguientes modificaciones que afectan en forma general a los procesos de cobranzas bajo análisis:

- **Sistema de Información:** Desarrollo del módulo Asociados en el sistema de información, actuando como base de información a la cual puede acceder en forma directa el sector Cobranzas para organizar y obtener el Listado de Cobranza en sus distintas modalidades y situación.

Se diseñan los distintos módulos habilitando usuario y clave para los cobradores, con acceso restringido sólo a la información necesaria para desarrollar de su actividad, sin posibilidad de realizar modificaciones directas sobre el contenido implicado.

- **Diseño de Zonas y Circuitos de Cobranzas:** el sector Cobranzas trabajó sobre el plano de la ciudad y zona de influencia. Tomando como referencia la plaza central de la ciudad se consideran dos calles (Avda. 25 de Mayo y Avda. Libertador Norte y Sur) determinando cuatro zonas diferenciadas. Dentro de cada zona, se trazan tres circuitos urbanos. Además se fija un circuito captando clientes de la zona rural circundante. Se aclara que para aquellos que tienen domicilio fuera del egido municipal, de acuerdo a la legislación vigente, la empresa no tiene obligación de cubrir algunas demandas; esto se aclara a los asociados al momento de la afiliación para que conozcan y firmen conformidad con los alcances y límites de las prestaciones posibles. Se obtienen así 13 circuitos en total. Se distribuyen tres circuitos urbanos para cada uno de cuatro cobradores y el de zona rural circundante a un cobrador.
- **Afiliación:** Se incorporan nuevos espacios en el módulo referido a los datos de los asociados, para la carga de información al momento que se realiza la incorporación del nuevo asociado individual o grupo familiar:
  - ✓ Identificar Zona a la que pertenece el domicilio
  - ✓ Identificar Circuito dentro de la Zona de Cobranza
  - ✓ Identificar horarios posibles para realizar la cobranza

Se define una política para las nuevas afiliaciones consistente en exigir la elección de la modalidad de pago entre las disponibles, sin considerar la de cobranza domiciliaria. Esta acción se enmarca en la decisión de avanzar sobre la bancarización y medios de pago automáticos para facilitar las cobranzas.

- **Tecnología:** Se realiza una inversión en tecnología apropiada para agilizar el cobro y asegurar la disposición de la información necesaria al momento de la ejecución del proceso.

Se adquirirán 5 netbooks / o tablets, a las cuales se le incorporará software adecuado para tener acceso directo a la base de información de la empresa, en los módulos vinculados a la cobranza:

- ✓ Módulo Asociados: para realizar ABM inicial de individuos y grupo familiar (el proceso se completa posteriormente por el área que atiende el padrón de afiliados)
- ✓ Consulta de Situación de Pago de Asociados: verificación de pagos realizados o deuda existente
- ✓ Verificación de datos: domicilio, documento, integrantes, antigüedad, zona, circuito, horario para cobro, etc.

Se adquieren dispositivos móviles con tecnología suficiente para facilitar la comunicación del cobrador con la empresa desde cualquier punto en el que se encuentre.

- **Conexión Internet:** se incorpora a los dispositivos conexión permanente de internet para facilitar el acceso a la información de consulta y para realizar las rendiciones de cobranzas diarias.
- **Documentación respaldatoria:** se diseña y sistematiza la documentación que interviene en la cobranza, con identificación y numeración que permita su seguimiento y control. Se trabaja sobre los formularios en soporte papel y en los formularios activos.
- **Elementos de identificación:** se incorpora la obligatoriedad de uso de un uniforme y de credenciales que identifican al cobrador contratado por la empresa y que lo habilita para cumplir con la actividad encomendada. Esto aumenta el nivel de seguridad y mejora la imagen empresarial en el medio.
- **Campaña de bancarización y adhesión a medios de pago alternativos:** en consonancia con la política de cobranzas por medios bancarios u otros medios de pago directo alternativos, se aplicará una campaña para transferir en forma

progresiva a los afiliados con cobranza domiciliaria hacia alguna de estas posibilidades. Los nuevos afiliados no contarán con esta opción al momento de contratar el servicio.

- **Acciones de capacitación:** se diseña un plan de capacitación interna para difundir las nuevas estrategias, políticas y procesos establecidos, captando a todos los sectores y actores vinculados de manera directa e indirecta, ya sea como proveedores y clientes de los procesos de cobranzas. Estas acciones se extienden también hacia los cobradores contratados.
- **Campaña de difusión y comunicación interna y externa:** para apoyar los cambios propuestos y facilitar su implantación, se llevará a cabo una campaña de difusión interna que haga conocer los nuevos procesos y modalidades de trabajo, los cambios en la estructura organizacional y reubicación del personal de planta, las nuevas características del sistema de información que apoya a los procesos, la documentación diseñada, las políticas establecidas y otros aspectos de interés. Esta acción apunta a que se conozcan las relaciones de cliente o proveedor de los procesos y puedan impulsar mejoras que redunden en aún mayor beneficio. Por otra parte, se rediseñará la página web de la empresa y folletería, incorporando información de interés para los afiliados y público en general. Se desarrollarán acciones de contacto con los afiliados a través de correo electrónico, proveyendo información de interés actualizada. La incorporación de un link especial para que el afiliado o potencial afiliado se conecte con la empresa, permitirá detectar nuevas demandas, quejas o sugerencias, generando las respuestas adecuadas.
- **Obligatoriedad de depósito diario de la recaudación:** cada cobrador debe depositar en un banco asignado el total de la recaudación diaria, enviando en forma inmediata por mail la información a la empresa, detallando entre otros datos los siguientes: monto depositado, banco, hora, número de comprobante de depósito, circuito, nombre del cobrador, etc.

## II.2 Herramientas para la modernización de los procesos de cobranzas

El trabajo se ha orientado hacia una metodología de cambio que implica un mejoramiento o modernización de los procesos de cobranzas, apoyando modificaciones positivas utilizando las denominadas herramientas para la modernización, según Harrington (1993). Se señala a continuación las distintas acciones y su relación con las mencionadas herramientas:

Herramienta	Acciones - Contribución
Eliminación de la burocracia	<p>La difusión de información y la capacitación de los actores involucrados, permite reducir la tendencia a burocratizar los procesos por temor a cometer errores o ser sancionado.</p> <p>Esto se ve reforzado por la reasignación de personal atendiendo a sus habilidades y capacidades. Por otra parte, establece estándares y criterios para futura selección de personal.</p> <p>El rediseño de los procesos favorece la incorporación de controles automáticos y por oposición de intereses dotándolo de mayor seguridad.</p> <p>El acceso directo a la base de información elimina una serie de pasos, intervenciones y actividades que prolongaban innecesariamente los procesos.</p> <p>La fijación de los objetivos, alcances y límites del proceso, favorece el establecimiento de criterios de decisión que impulsan la descentralización, dotándolos de mayor flexibilidad y rapidez de respuesta.</p>
Eliminación de la duplicación	<p>Se elimina la duplicación de tareas, evidenciada por ejemplo en la visita por dos cobradores al mismo afiliado por errores en la asignación de la cobranza, entre otros.</p>
Evaluación del valor agregado	<p>Del análisis realizado surge la posibilidad de eliminar múltiples tareas que no contribuyen con agregado de valor al proceso, manteniendo las condiciones de eficiencia, efectividad y adaptabilidad. Esto permite reducir los costos, generando valor agregado para la empresa.</p>

	<p>La incorporación de uniformes y credenciales (entre otros) implica un costo para la organización, pero es generadora de valor agregado para el cliente, visualizándose en la confiabilidad que muestra y aumenta la lealtad hacia la empresa. También agrega valor la disposición de realizar los depósitos en forma diaria y la incorporación de información en tiempo real al sistema de información de la organización, mejorando la toma de decisiones.</p>
Simplificación	<p>El análisis permitió disminuir la complejidad, mediante la reducción de la cantidad de pasos y tareas componentes de los procesos, respaldado en la formalización y estandarización, incorporándolos en los manuales de procesos y procedimientos administrativos.</p>
Informes estándares	<p>La formalización y sistematización de los formularios e informes a elaborar permite ordenar el ingreso y disponibilidad e la información referida a las cobranzas y disposición de fondos por este concepto.</p> <p>Por otra parte es posible fijar indicadores y estándares para realizar una evaluación de la gestión de la actividad y de las personas intervinientes.</p>
Reducción del tiempo del ciclo del proceso	<p>La duración global del proceso se ha reducido en cinco días hábiles, significando un importante ahorro de recursos asignados al proceso, aumentando así la eficiencia y la productividad.</p> <p>La transferencia de dos de los integrantes de planta del sector Cobranzas hacia la formad de contratación por tiempo determinado, permite también una reducción en los costos laborales asociados.</p>
Prueba de errores	<p>Como acción inicial, antes de implantar definitivamente el nuevo diseños de los procesos, se realizará una prueba en dos circuitos asignados a los dos empleados que han sido transferidos a contratados.</p> <p>Su participación en la elaboración de la nueva propuesta, asegura un conocimiento suficiente sobre la modalidad propuesta, facilitando su ejecución, análisis y resolución de dificultades que pudieran surgir.</p>
Eficiencia en la utilización de los	<p>La capacitación previa a los cobradores para el uso de los</p>



equipos	<p>dispositivos móviles ofrecerá espacios para incorporar los conocimientos sobre sus características y capacidades, así como para realizar situaciones de simulación que enfrenten al cobrador con las múltiples situaciones que pueden presentarse. (Rendiciones, carga de información on line, consultas a la base de datos, etc.)</p> <p>A su vez permitirá evaluar la pertinencia del equipo seleccionado y su confiabilidad.</p>
Lenguaje simple	<p>En la elaboración de los procesos, para ser incluidos en los manuales administrativos, se ha considerado el lenguaje y la redacción que facilite la lectura y comprensión facilitando la puesta en práctica sin distorsiones o errores.</p>
Estandarización	<p>La elaboración de los manuales administrativos, incorporando los nuevos procesos de cobranzas, tiende a establecer que los procesos sean desarrollados en la misma forma por todos los que intervengan. El detalle del proceso, acompañado por el diagrama de flujo o del cursograma favorece una aplicación exitosa.</p>
Alianza con los proveedores	<p>Este aspecto ha sido especialmente cuidado, estableciendo una alianza directa con los integrantes del sector Comercial, a fin de asegurar la provisión de inputs de calidad.</p>
Automatización	<p>El rediseño de los procesos se realizó considerando el aporte significativo que supone la utilización de dispositivos móviles para su ejecución. Esto otorga rapidez, seguridad e inviolabilidad de la información utilizada y generada.</p>
Mejoramiento de situaciones importantes o críticas	<p>La conformación de un equipo de trabajo responsable del seguimiento y mejora continua del proceso, actuará bajo la consigna de repensarlos explorando distintas alternativas que permitan solucionar o eliminar restricciones que actúan sobre ellos.</p>

## II.3 Diseño de los procesos de Cobranzas

### a) Cobro domiciliario a asociados con cuota al día

Se ha modificado el nombre del proceso a fin de identificar con claridad la característica que reviste el asociado.

#### a.1 Descripción del proceso. Formulario N°6

<b>PROCESO: Cobro domiciliario a asociados con cuota al día</b>	
<b>Área</b>	Cobranzas
<b>Objetivo del proceso</b>	: Gestionar el cobro de cuotas a asociados
<b>Puestos de Trabajo que intervienen en el proceso:</b>	Jefe de Cobranzas Cobradores domiciliarios contratados (externos)
<b>Limites del proceso</b>	
Inicio del proceso: Con la generación del Listado de Cobranzas desde el sistema de información, con los datos actualizados por el área de Asociados	
Final del proceso: Con la notificación de las cobranzas a Tesorería y emisión de Informe de Cobranzas para Asociados.	
<b>Curso del proceso</b>	
➤ Jefe de Cobranzas El Jefe de Cobranzas genera el Listado de Cobranzas (LC) y el Listado de cobranzas por Zona y Circuito (LCZxCx), con el detalle de asociados y de montos a cobrar. Asigna el listado a cada Cobrador contratado de acuerdo a la zona y circuito correspondiente y envía el archivo por internet.	
➤ Cobrador domiciliario El cobrador recibe el LCSxCx por internet, controla el contenido, carga el archivo en la netbook y envía aviso de recepción a Jefe de Cobranzas. Solicita firma de conformidad de recepción del Listado de Cobranza (LC) al cobrador en el duplicado. De acuerdo al circuito diseñado, analiza si es moroso o si se encuentra al día con las cuotas. Realiza la visita a domicilio del asociado. Si no lo encuentra emite un Aviso de Visita de Cobro (AVC) e informa su retorno en 24 hs, Si encuentra al asociado, verifica los datos registrados en su Listado de Cobro (LCZxCx). Si el asociado desea agregar un nuevo integrante al grupo familiar, continúa con el proceso definido. Si está al día con la cuota realiza la cobranza. Recpta el dinero y emite Recibo de cobro (R), en original y copia. Entrega original al asociado. Mantiene en demora los recibos	

duplicados.

Registra el cobro realizado en Listado de Cobranzas por Zona (LCZxCx): monto, día, hora y el número de Recibo emitido. Reserva el dinero en su poder durante el día, junto con los Recibos de cobro.

Al finalizar el día de cobro, realiza el depósito por cajero, del dinero percibido en la cobranza en la cuenta bancaria establecida por la empresa y reserva el comprobante de depósito. Envía mail a Cobranzas con el detalle del depósito realizado: monto y número de comprobante de depósito.

Retorna a las 24 hs y si encuentra al asociado realiza los pasos de cobro detallados anteriormente. Si no lo encuentra registra en Listado de Cobranzas por Zona (LCZxCx) día y horario de la segunda visita.

Emite un nuevo Aviso de Visita de Cobranzas (AVC), informando al asociado que deberá dirigirse al sector Tesorería de la empresa para efectuar el pago correspondiente.

Semanalmente realiza la rendición confeccionando el Resumen de Cobranzas (RCZ) en archivo digital y lo entrega al Jefe de Cobranzas junto con los duplicados de los Recibos y los comprobantes de Depósito.

➤ Jefe de Cobranzas

Recepta la documentación del cobrador domiciliario y realiza el control de la cobranza, Coteja el detalle del Resumen de Cobranzas por Zona (RCZ) y los Recibos duplicados y los archiva en el sector.

Envía Resumen de Cobranzas en archivo digital a Tesorería y a Asociados.

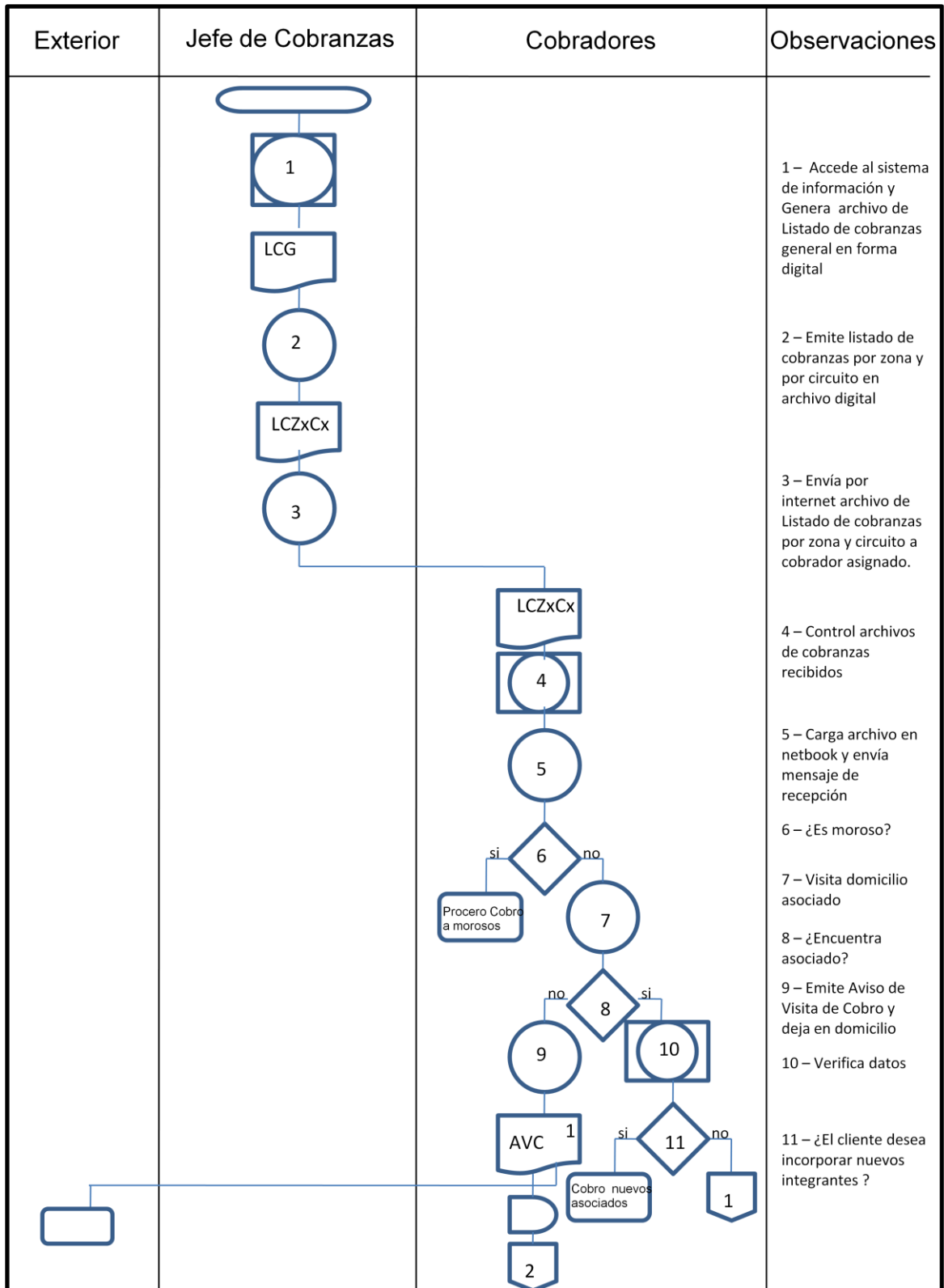
Emite Resumen de cobranzas y el Informe de Cobranzas Pendientes (ICP) a partir del registro de falta de cobro realizado por el cobrador y los envía al Sector Asociados.

<b>Procesos Asociados</b> ABM Asociados		<b>Procesos que lo Usan</b> Suspensión de servicio por falta de pago Tesorería	
<b>Procesos Precedentes</b> Alta de asociados individuales en padrón Alta de grupo familiar en padrón Baja de asociados individuales Baja de grupo familiar Modificaciones en padrón Asociados		<b>Procesos que continúan</b> Atención de quejas y reclamos por cobranzas Control de cobranzas Registros contables Liquidación de comisión a cobradores	
<b>Usuarios del Proceso</b> Jefe de Cobranzas Tesorero		<b>Responsable del Proceso</b> Gerente de Administración y finanzas	
<b>Periodicidad / Frecuencia de uso</b>	<b>Tiempo de Proceso</b> 5 días hábiles	<b>Volumen de datos involucrado</b>	

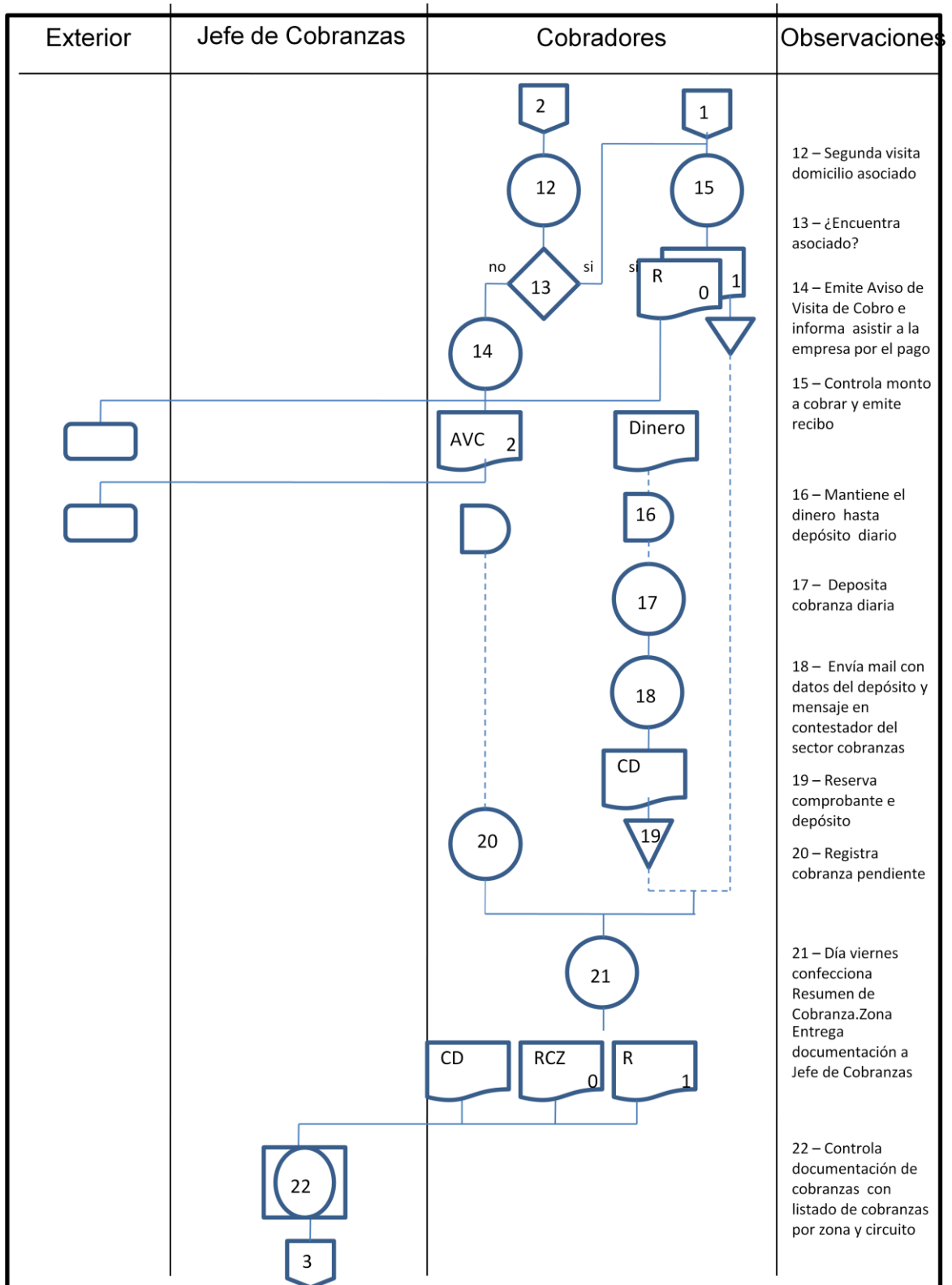
Semanal		A medir
<b>Documentación y Formularios que se utiliza</b> Padrón de Asociados para el cobro	<b>Documentación y Formularios que se genera</b> Listado de cobranzas (LC) Listado de Cobranzas por Zona y Circuito (LCZxCx) Recibo de cobro de cuota (R) Aviso de Visita de Cobranza (AVC) Resumen de Cobranzas (RC) Informe de Cobranzas Pendientes (ICP) Informe de cobranzas (IC)	
<b>Observaciones:</b> Se diseña la documentación en soporte papel y virtual.		

Fuente: elaboración propia

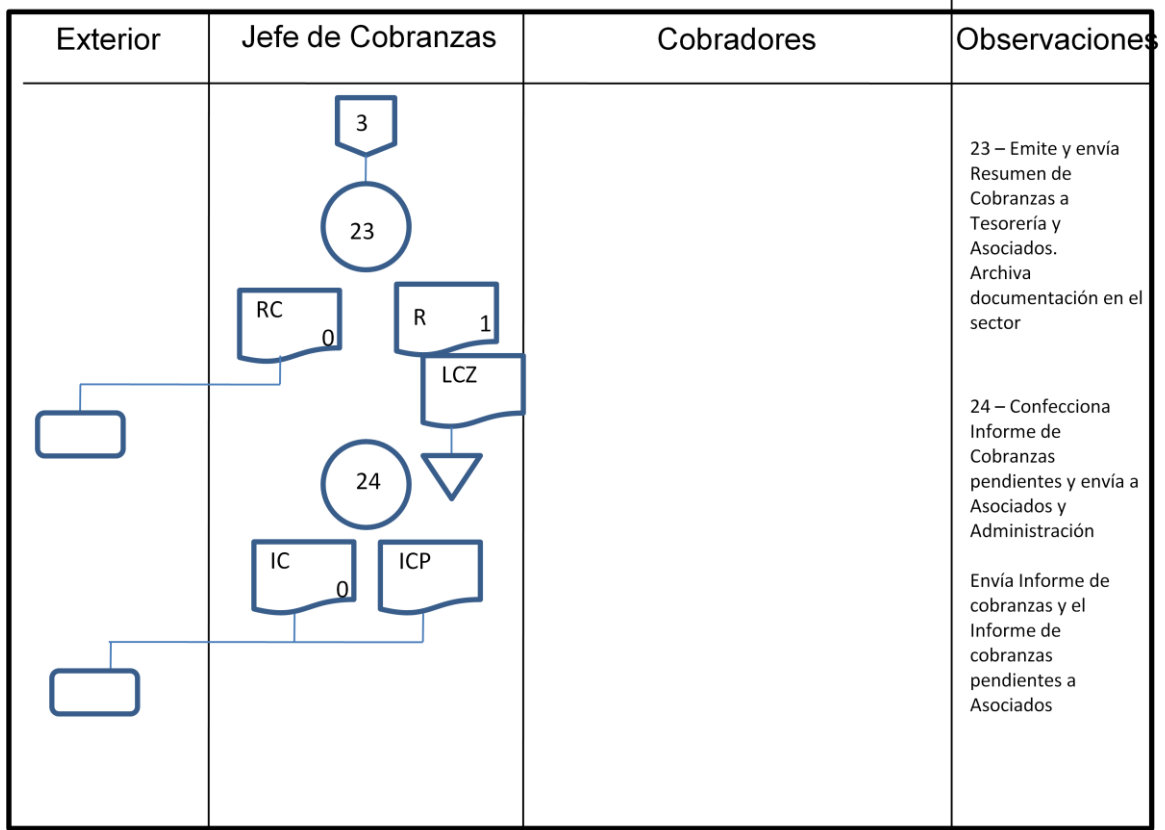
**a.2 Cursograma N°6: Cobro domiciliario a asociados con cuota al día**



**Cursograma:** Cobro domiciliario a asociados con cuota al día (cont.)



**Cursograma:** Cobro domiciliario a asociados con cuota al día (cont.)



Fuente: elaboración propia

## b) Cobro domiciliario a nuevos asociados

### b.1 Descripción del proceso. Formulario N°7

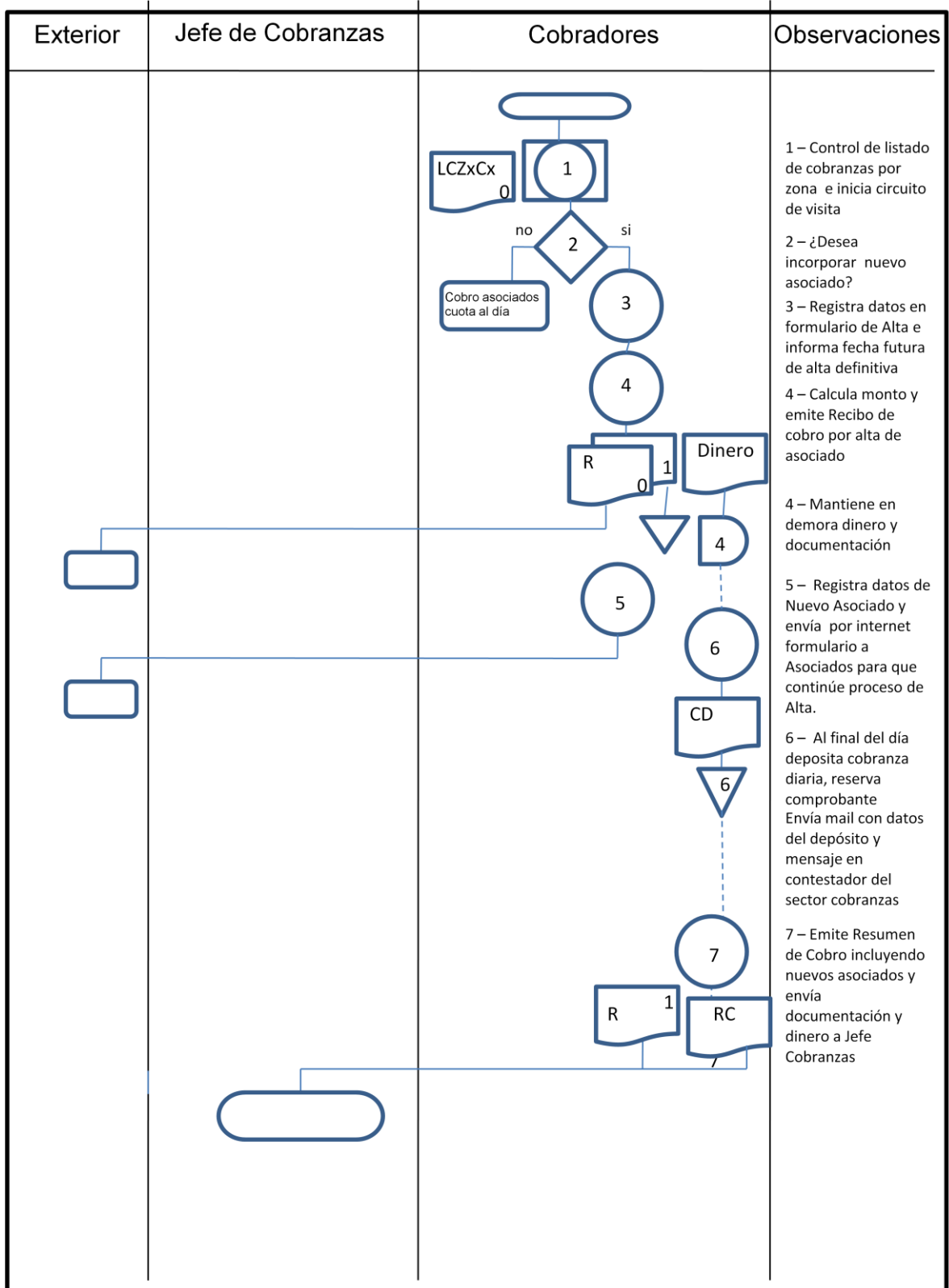
<b>PROCESO: Cobro domiciliario a nuevos asociados</b>	
<b>Área</b>	Cobranzas
<b>Objetivo del proceso:</b>	Incorporar nuevos asociados a grupos familiares ya registrados en la empresa, iniciando el proceso de alta.
<b>Puestos que intervienen en el proceso:</b>	Jefe de Cobranzas Cobradores domiciliarios contratados (externos)
<b>Limites del proceso</b>	
Inicio del proceso: Se desprende el proceso de cobranzas a asociados con cuota al día, al momento de la visita y ante solicitud del asociado.	
Final del proceso: Con la rendición de las cobranzas a Jefe de Cobranzas y envío de archivo de datos de nuevo asociado para sector Asociados	
<b>Curso del proceso</b>	
<p>➤ Cobrador domiciliario</p> <p>Recibe el Listado de Cobranza de su Zona (LCZ) e inicia el circuito de visita a asociados. Realiza la visita a domicilio del asociado. Si el cliente comunica su intención de incorporar a uno o más integrantes a un grupo familiar existente, se realiza el registro de los datos del o los mismos en el Listado de Cobranza por Zona (LCZxCx) y en Formulario de alta solicitando: apellido y nombre, documento, parentesco y copia de documento. Realiza el cálculo del monto a cobrar de acuerdo a lo establecido en plan de contratación de servicios y realiza la cobranza. Recpta el dinero y emite Recibo (R) de cobro en original y copia. Entrega original al asociado.</p> <p>Registra el cobro realizado en Listado de Cobranzas por Zona (LCZxCx), anexando en el archivo los datos de la nueva incorporación, detallando datos del nuevo asociado, monto, día, hora.</p> <p>Reserva el dinero en su poder junto con los Recibos de cobro hasta el final del día cuando realiza el depósito en cuenta bancaria. Comunica por mail el depósito y deja mensaje en contestador telefónico con los mismos datos.</p> <p>Confeciona el Resumen de Cobranzas (RC) realizadas incluyendo los datos de los nuevos asociados, detallando los nuevos asociados y lo entrega al Jefe de Cobranzas junto con los duplicados de los Recibos y el Resumen de Cobranzas por Zona..</p>	
<p>➤ Jefe de Cobranzas</p>	



<p>Recepta la documentación del cobrador domiciliario y continúa con el proceso de control de cobranzas.</p>		
<p><b>Procesos Asociados</b></p> <p>Cobro a asociados con cuota al día</p>	<p><b>Procesos que lo Usan</b></p> <p>Alta, bajas y modificaciones en padrón de grupo familiar por cobradores  Modificación de credenciales  Tesorería</p>	
<p><b>Procesos Precedentes</b></p> <p>Alta de asociados individuales en padrón  Alta de grupo familiar en padrón  Baja de asociados individuales  Baja de grupo familiar  Modificaciones en padrón Asociados</p>	<p><b>Procesos que continúan</b></p> <p>Altas, bajas y modificaciones en Sector Asociados  Atención de quejas y reclamos por cobranzas  Control de cobranzas  Registraciones contables  Liquidación de comisión a cobradores</p>	
<p><b>Usuarios del Proceso</b></p> <p>Cobradores domiciliarios  Jefe de Cobranzas  Tesorero</p>	<p><b>Responsable del Proceso</b></p> <p>Gerente de Administración y Finanzas</p>	
<p><b>Periodicidad / Frecuencia de uso</b></p> <p>Semanal</p>	<p><b>Tiempo de Proceso Total</b></p> <p>5 días hábiles</p>	<p><b>Volumen de datos involucrado</b></p> <p>En medición</p>
<p><b>Documentación y Formularios que se utiliza</b></p> <p>Listado de cobranzas</p>	<p><b>Documentación y Formularios que se genera</b></p> <p>Registro de alta de asociados  Recibo  Resumen de cobranzas  Informe de cobranzas nuevos asociados</p>	
<p><b>Observaciones:</b> Se diseñó formularios activos y soporte papel.</p>		

Fuente: elaboración propia

**b.2 Cursograma N°7: Cobro domiciliario a nuevos asociados**



Fuente: elaboración propia

## C) Cobro domiciliario a asociados en mora

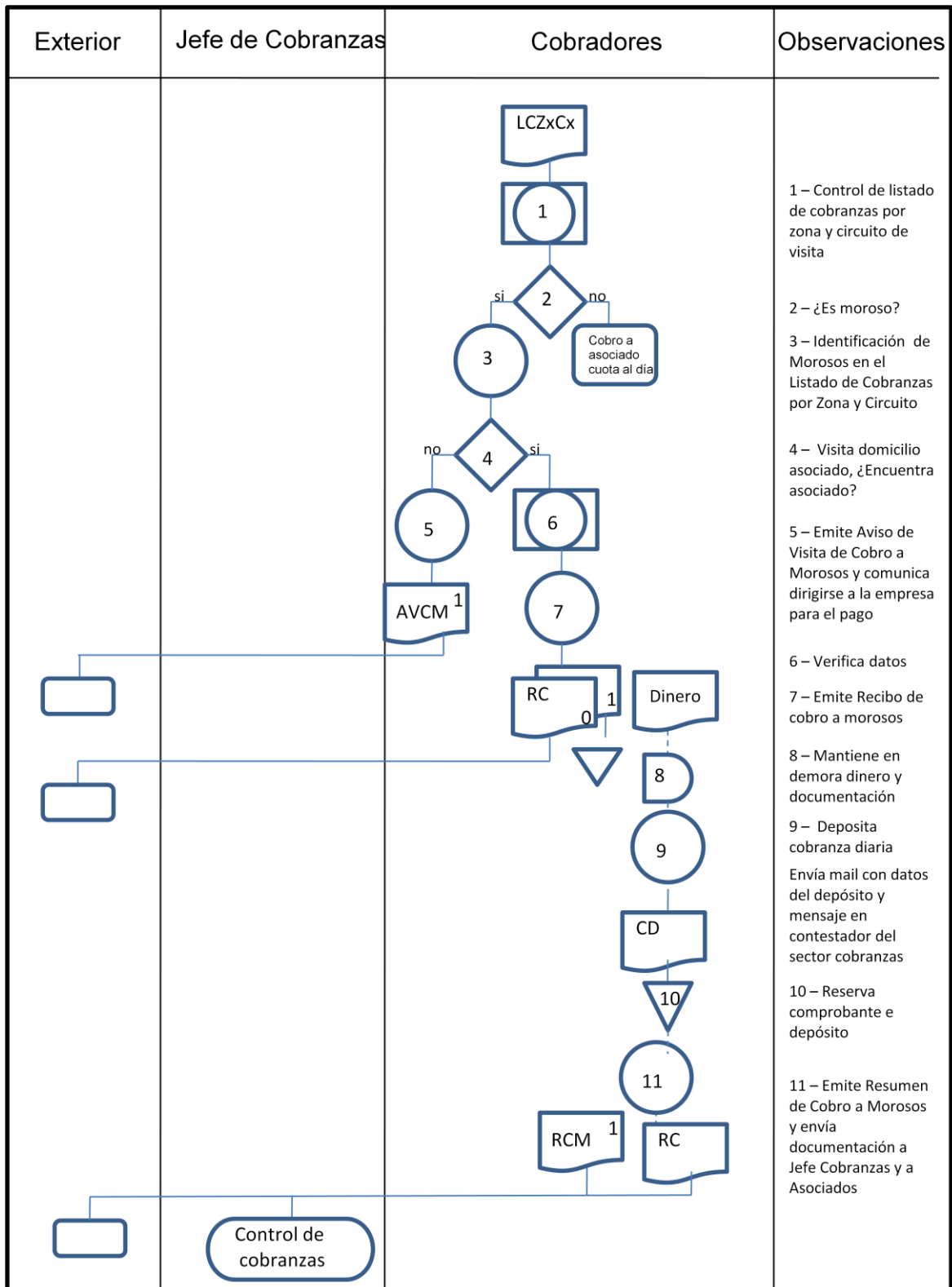
### c.1 Descripción del proceso. Formulario N°8

<b>PROCESO: Cobro domiciliario a asociados en mora</b>	
<b>Área</b>	Cobranzas
<b>Objetivo del proceso</b> : Gestionar el cobro y recupero de asociados en mora	
<b>Puestos de trabajo que intervienen en el proceso:</b> Jefe de Cobranzas Cobradores domiciliarios contratados (externos)	
<b>Limites del proceso</b>	
Inicio del proceso: Con la generación del listado de cobranzas por el Jefe de Cobranzas.	
Final del proceso: Con la rendición de las cobranzas a Jefe de cobranzas para control del proceso	
<p><b>Curso actual del proceso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cobrador domiciliario</li> </ul> <p>Recibe el Listado de cobranza de su zona, identifica los asociados que se encuentran en mora en el archivo, incluyendo la visita en el circuito normal de cobranzas.</p> <p>Realiza la visita a domicilio del asociado. Se realiza una sola visita, si no lo encuentra emite un Aviso de visita de cobro por Mora e informa que debe concurrir a la empresa a cubrir su deuda</p> <p>Si encuentra al asociado, verifica los datos registrados en su Listado de Asociados en Mora y realiza la cobranza. Recpta el dinero y emite Recibo de cobro en original y copia. Entrega copia al Asociado.</p> <p>Registra el cobro realizado en Listado de cobranzas: monto, día y hora.</p> <p>Mantiene el dinero producto de la cobranza en su poder junto con los Recibos, hasta el final del día cuando realiza el depósito, continuando con el trámite en la forma señalada en cobro a asociados con cuota al día.</p> <p>Emite Resumen de Cobranza a Morosos y envía a Jefe de Cobranzas y a Asociados para realizar el alta y actualizar</p>	
<p><b>Procesos Asociados</b></p> <p>Alta, bajas y modificaciones en padrón de asociado individual por cobradores</p> <p>Alta, bajas y modificaciones en padrón de grupo familiar por cobradores</p> <p>Suspensión de servicio por falta de pago</p>	<p><b>Procesos que lo Usan</b></p> <p>Reposición de credenciales</p> <p>Registro de Cancelación de mora</p> <p>Tesorería</p> <p>Suspensión de servicio por falta de pago</p>
<p><b>Procesos Precedentes</b></p> <p>Alta de asociados individuales en padrón</p>	<p><b>Procesos que continúan</b></p> <p>Altas, bajas y modificaciones en Sector</p>

Alta de grupo familiar en padrón Baja de asociados individuales Baja de grupo familiar Modificaciones en padrón Asociados		Asociados Control de cobranzas Registros contables Liquidación de comisión a cobradores	
<b>Usuarios del Proceso</b> Cobradores domiciliarios Jefe de Cobranzas Tesorero		<b>Responsable del Proceso</b> Gerente de Administración y Finanzas	
<b>Periodicidad / Frecuencia de uso</b> Semanal	<b>Tiempo de Proceso Total</b> 5 días hábiles	<b>Volumen de datos involucrado</b> En medición	
<b>Documentación y Formularios que se utiliza</b> Listado de cobranzas		<b>Documentación y Formularios que se genera</b> Listado de cobranza por zona y circuito Recibo de cobro Aviso de visita de cobranza por mora Resumen de cobranzas asociados en mora Informe de cobranzas	
<b>Observaciones:</b> Se diseñan los formularios activos y soporte.			

Fuente: elaboración propia

**c.2 Cursograma N°8: Cobro domiciliario a Asociados en Mora**



Fuente: elaboración propia

## d) Cobro domiciliario de cuotas por anticipado

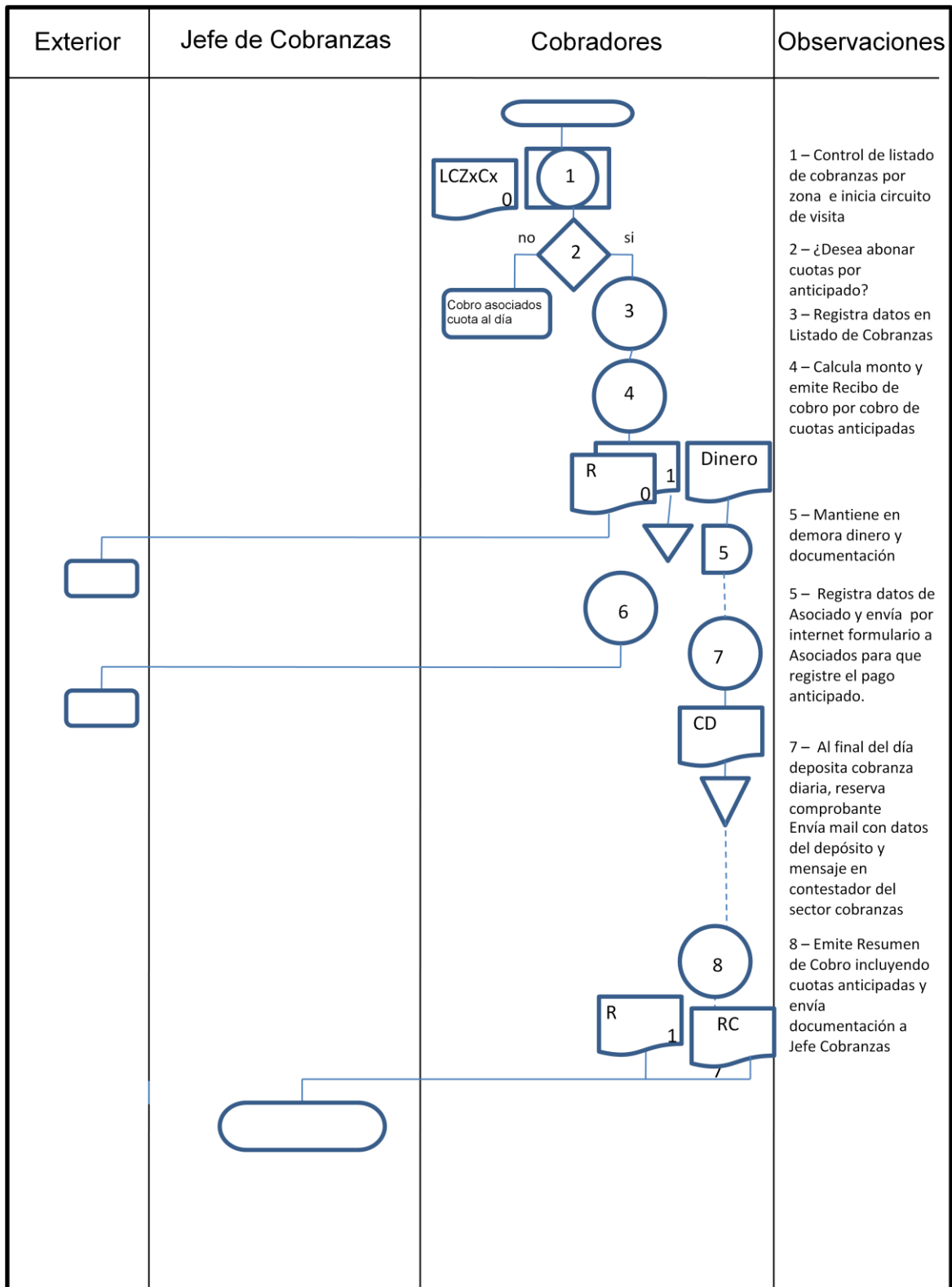
### d.1 Descripción del proceso. Formulario N°9

<b>PROCESO: Cobro domiciliario a nuevos asociados</b>	
<b>Área</b>	Cobranzas
<b>Objetivo del proceso:</b> Facilitar al asociado el pago anticipado de cuotas por el servicio.	
<b>Puestos que intervienen en el proceso:</b> Jefe de Cobranzas Cobradores domiciliarios contratados (externos)	
<b>Limites del proceso</b>	
Inicio del proceso: Se desprende el proceso de cobranzas a asociados con cuota al día, al momento de la visita y ante solicitud del asociado de abonar cuotas por anticipado.	
Final del proceso: Con la rendición de las cobranzas a Jefe de Cobranzas y envío de archivo de datos al sector Asociados	
<b>Curso del proceso</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cobrador domiciliario</li></ul> Recibe el Listado de Cobranza de su Zona (LCZ) e inicia el circuito de visita a asociados. Realiza la visita a domicilio del asociado. Si el cliente comunica su intención de abonar cuotas por anticipado, se realiza el registro en el Listado de Cobranza por Zona (LCZxCx), detallando cantidad de cuotas anticipadas, monto, día, hora. Realiza el cálculo del monto a cobrar de acuerdo a lo establecido en plan de contratación de servicios y realiza la cobranza. Recpta el dinero y emite Recibo (R) de cobro en original y copia. Entrega original al asociado. Reserva el dinero en su poder junto con los Recibos de cobro hasta el final del día cuando realiza el depósito en cuenta bancaria. Comunica por mail el depósito y deja mensaje en contestador telefónico con los mismos datos. Confecciona el Resumen de Cobranzas (RC) realizadas incluyendo los datos de las cuotas anticipadas y lo entrega al Jefe de Cobranzas junto con los duplicados de los Recibos y el Resumen de Cobranzas por Zona..	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Jefe de Cobranzas</li></ul> Recpta la documentación del cobrador domiciliario y continúa con el proceso de control de cobranzas.	
<b>Procesos Asociados</b>	<b>Procesos que lo Usan</b>
Cobro a asociados con cuota al día	Tesorería

<b>Procesos Precedentes</b> Alta de asociados individuales en padrón Alta de grupo familiar en padrón Baja de asociados individuales Baja de grupo familiar Modificaciones en padrón Asociados		<b>Procesos que continúan</b> Altas, bajas y modificaciones en Sector Asociados Atención de quejas y reclamos por cobranzas Control de cobranzas Registraciones contables Liquidación de comisión a cobradores	
<b>Usuarios del Proceso</b> Cobradores domiciliarios Jefe de Cobranzas Tesorero		<b>Responsable del Proceso</b> Gerente de Administración y Finanzas	
<b>Periodicidad / Frecuencia de uso</b> Semanal	<b>Tiempo de Proceso Total</b> 5 días hábiles	<b>Volumen de datos involucrado</b> En medición	
<b>Documentación y Formularios que se utiliza</b> Listado de cobranzas		<b>Documentación y Formularios que se genera</b> Registro de cobro de cuotas anticipadas Recibo de cobro Resumen de cobranzas	
<b>Observaciones:</b> Se diseñó formularios activos y soporte papel.			

Fuente: elaboración propia

## d.2 Cursograma N°9: Cobro de cuotas por anticipado



Fuente: elaboración propia



## e) Cobro domiciliario por prestaciones a no asociados

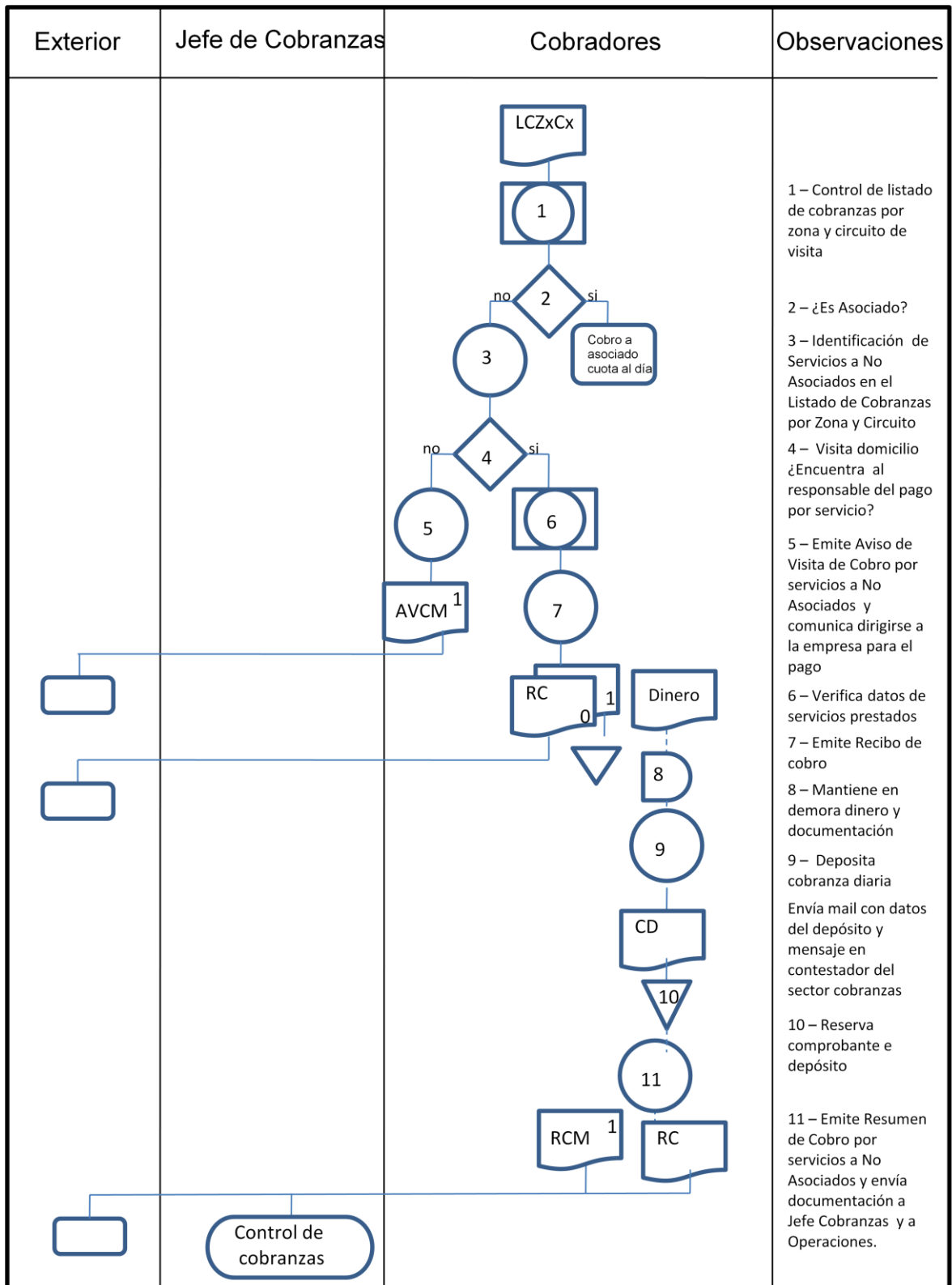
### e.1 Descripción el proceso. Formulario N°10

<b>PROCESO: Cobro domiciliario por prestaciones a no asociados</b>	
<b>Área</b>	Cobranzas
<b>Objetivo del proceso</b> : Gestionar el cobro de prestaciones realizadas a No Asociados	
<b>Puestos de trabajo que intervienen en el proceso:</b> Jefe de Cobranzas Cobradores domiciliarios contratados (externos)	
<b>Limites del proceso</b>	
Inicio del proceso: Con la generación del Listado de cobranzas que incluye el detalle de Prestaciones a No Asociados incorporadas desde el sector Operaciones	
Final del proceso: con la rendición de las cobranzas a Jefe de Cobranzas para continuar con el proceso de control y rendición de cobranzas.	
<b>Curso del proceso</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Cobrador domiciliario</li></ul> Recibe el Listado de Cobranza de su Zona (LCZ) e inicia el circuito de visita a asociados. Identifica los servicios prestados a No Asociados y su detalle en los circuitos de cobranza. Realiza la visita a domicilio del asociado. Si no lo encuentra emite un único Aviso de visita de cobro de Prestaciones a No Asociados e informa que deberá concurrir a la empresa a pagar la prestación recibida. Si encuentra al asociado, verifica los datos registrados en su Listado de Prestaciones a No Asociados. Realiza el cálculo del monto a cobrar de acuerdo a lo establecido en plan de contratación de servicios. Si el asociado manifiesta su conformidad realiza la cobranza. Recpta el dinero y emite Recibo (R) de cobro en original y copia. Entrega original al asociado. Registra el cobro realizado en Listado de cobranzas: monto, día, hora. Reserva el dinero en su poder junto con los Recibos de cobro hasta el final del día cuando realiza el depósito en cuenta bancaria. Comunica por mail el depósito y deja mensaje en contestador telefónico con los mismos datos. Confecciona el Resumen de Cobranzas (RC) realizadas incluyendo los datos de las prestaciones a No Asociados y lo entrega al Jefe de Cobranzas junto con los duplicados de los Recibos. Envía información a Operaciones.	
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Jefe de Cobranzas</li></ul> Recpta la documentación del cobrador domiciliario y continúa con el proceso de control de	

cobranzas.		
<b>Procesos Asociados</b> Cobranzas domiciliarias en situación normal		<b>Procesos que lo Usan</b> Tesorería
<b>Procesos Precedentes</b> Prestación de servicios a No Asociados		<b>Procesos que continúan</b> Control de cobranzas Liquidación de comisión a cobradores
<b>Usuarios del Proceso</b> Cobradores domiciliarios Jefe de Cobranzas Tesorero		<b>Responsable del Proceso</b> Gerente de Administración y Finanzas
<b>Periodicidad / Frecuencia de uso</b> Semanal	<b>Tiempo de Proceso Total</b> Estimado 5 días hábiles	<b>Volumen de datos involucrado</b> En medición
<b>Documentación y Formularios que se utiliza</b> Listado de Cobranzas (incluye Prestaciones a No Asociados)		<b>Documentación y Formularios que se genera</b> Listado de cobranzas por zona (Registro de cobro de Prestaciones a No Asociados) Recibo de cobro Aviso de visita de cobrador Resumen de cobranzas de Prestaciones a No Asociados
<b>Observaciones:</b> Se diseñan formularios activos y en soporte papel		

Fuente: elaboración propia

**e.2 Cursograma N°10: Cobranza de prestación de servicios a no asociados**



Fuente: elaboración propia

### III. Medidas y controles del mejoramiento de los procesos de Cobranzas

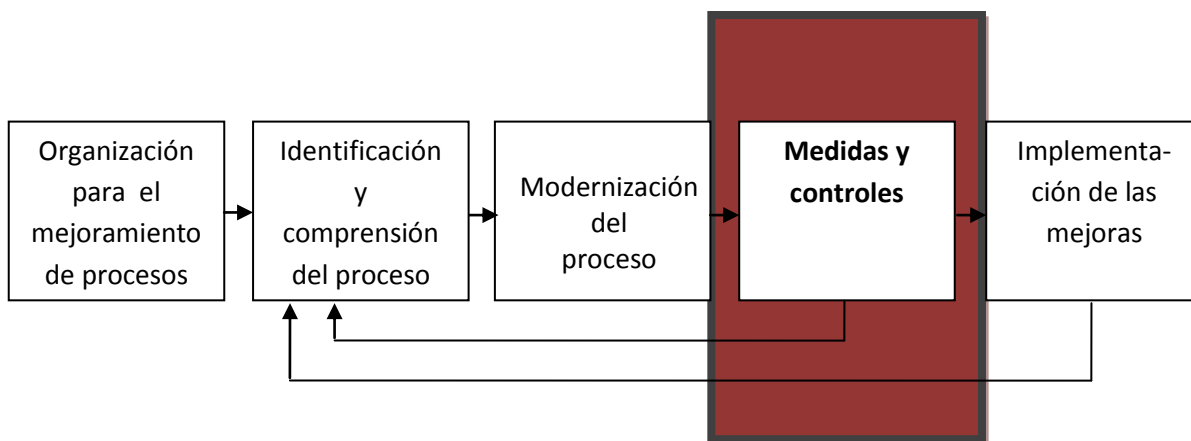


Figura N°13: Fases Medidas y controles del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE).  
 Fuente: Harrington, J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. (1993). Adaptación

#### III.1 Medidas

El diseño realizado trabaja sobre las siguientes Medidas señaladas como deficientes en el análisis previo:

Medidas de Efectividad	Soluciones aplicadas
Apariencia	Se incorporan elementos de identificación de los cobradores domiciliarios consistentes en un uniforme y credenciales que acreditan su rol. La disposición de información en tiempo real al momento de contacto con el afiliado, favorece la sensación de individualización, mejor atención y orden. La incorporación de documentación diseñada y homogénea, pre numerada y con la identificación de la organización impacta sobre la imagen y la seriedad de la empresa.
Puntualidad:	Registro de horarios posibles de cobro en domicilio al momento de afiliación. Carga en el sistema para que se refleje en el Listado de Cobranzas permitiendo la

	planificación del circuito de cobranzas por zona y franja horaria.
Exactitud	Emisión de la información y cupones de cobro sin errores al mantener actualizada la base de clientes y disponerla en tiempo real. Disminuye el riesgo de falta de prestación de servicios al establecer circuitos que aseguran el cobro oportuno y la rápida comunicación a Asociados.
Confiabilidad	El diseño de la documentación respaldatoria de las actividades favorece el registro y confiabilidad de la información ingresada. El depósito de lo recaudado en forma diaria permite un mejor control de la cobranza y disponer del dinero sin dilación. La incorporación de tecnología (dispositivos móviles) facilita la carga de información en el día a los registros de cada asociado, eliminando la posibilidad de que el asociado se encuentre sin cobertura o respuesta ante un requerimiento.
Posibilidad de servicio	La modalidad de cobranza aplicada permite mayor efectividad al contar con información actualizada sobre las características de cobertura seleccionada por los afiliados y de nuevas afiliaciones. Esto impacta indirectamente en el ciclo del proceso operativo.
Durabilidad	La modalidad de cobranzas diseñada, con al capacitación de los cobradores y del equipo interno involucrado en el proceso, favorece y profundiza el fortalecimiento de la imagen empresarial en el medio. Impacta sobre la marca y el posicionamiento empresario, sustentando la competitividad deseada.
Costos	La incorporación de nueva tecnología de apoyo para el desarrollo del proceso, acompañado de un diseño previo del circuito de cobro, favorece la reducción de los costos del proceso. La contratación de cobradores permite disminuir el costo laboral directo del proceso. Impulsa además hacia el logro de un mayor nivel de productividad administrativa que redunde en un

	incremento de la productividad total y un mayor rendimiento y rentabilidad final.
Comprensión	<p>La introducción de los procesos de cobranzas desarrollados en los Manuales Administrativos, facilita las acciones de capacitación y de difusión dentro de la organización.</p> <p>El desarrollo de la campaña de comunicación externa, basada en el rediseño de la página web, la impresión de folletería explicativa y el envío de mails a la base de asociados, impulsa un mayor acercamiento y el establecimiento de nuevos canales de vinculación.</p>
Adaptabilidad	La incorporación de tecnología móvil al proceso de cobranzas, acompañado por una adecuada delegación de facultades con limitaciones explícitas sobre el alcance de la función y decisiones involucradas, permite dar respuesta rápida a las solicitudes de cambio realizadas por los afiliados.
Responsabilidad	La sistematización y formalización genera seriedad y compromiso con el cumplimiento del servicio.
<b>Medidas de Eficiencia</b>	<b>Soluciones aplicadas</b>
Tiempo de procesamiento del proceso	<p>La definición de un método para organizar los circuitos de visita a asociados y la incorporación de tecnología para agilizar la carga de información, permite acortar el ciclo del proceso.</p> <p>La distribución de los circuitos de cobranza entre los cobradores domiciliarios contratados permite reducir el total de las cobranzas a sólo cinco días hábiles.</p>
Recursos gastados por unidad de salida	<p>El análisis del volumen de actividad vinculado a la cobranza, de la distribución geográfica de los asociados y el uso de nueva tecnología, permite disminuir los costos del proceso.</p> <p>Al reubicar a los integrantes del sector de cobranzas domiciliarias en otras áreas de la organización donde aportarán mayor valor agregado, permite la reducción de costos laborales aplicados al proceso.</p>

Costo de valor agregado por unidad de salida	La distribución en los circuitos de cobranza definidos y la acción simultánea de los distintos cobradores, permite que la cobranza domiciliaria se concreta en cinco días hábiles, contra los diez a quince días anteriores.
Eliminación de actividades sin valor agregado	El análisis y rediseño realizado, ha favorecido la eliminación de múltiples pasos y actividades que no aportaban valor al proceso.
Costo de la mala calidad	El rediseño de los procesos permite trabajar en forma proactiva reduciendo el riesgo de pérdida de mercado captado y fortaleciendo capacidades para generar barreras para la introducción de un nuevo competidor. Las disposiciones sobre la información y depósito diario de la recaudación, permite a la empresa contar con los recursos necesarios para hacer frente a sus obligaciones y viabilizar las acciones de cambio planteadas.
Tiempo de espera	Los nuevos procesos y la rápida incorporación de la información, impulsa el mejoramiento de los procesos posteriores involucrados al reducir significativamente los tiempos de espera.
<b>Medidas de Adaptabilidad</b>	<b>Soluciones aplicadas</b>
Facultar a las personas	La definición formal del proceso, permite la delegación de facultades y los criterios de decisión apropiados para facilitar la toma de decisiones al momento de la cobranza. El desarrollo de actividades de capacitación permite el conocimiento de los procesos y de los procesos previos y posteriores, dimensionando el impacto o distorsiones posibles ante errores o demoras en la ejecución.
Exceder expectativas	Se incorporan alternativas en el diseño del sistema de información, para la carga de información en tiempo real. La inclusión de un módulo en el cual registrar las opiniones, quejas o sugerencias, así como nuevas demandas de los afiliados o de la población en general, permite establecer un canal rápido y dinámico hacia los centros de decisión para evaluar futuras acciones.
Ajustarse a los cambios	El diseño del proceso y el establecimiento del equipo de

	mejora, deberá analizar en forma continua posibles ajustes al proceso, analizando la viabilidad y conveniencia de incorporar una nueva modalidad de cobranza, que responda a mecanismos de pago más eficientes.
Mejora continua	La dinámica de trabajo lograda en el transcurso del trabajo de redefinición de los procesos, ha incorporado en los actores involucrados nuevos conocimientos y una actitud proactiva orientada hacia la calidad. El equipo definido como responsable ha asumido el desafío futuro de trabajar orientados hacia la certificación de calidad de estos y otros procesos administrativos y operativos.
Proporcionar una actividad no estandar	El trabajo en equipo y la formalización de una metodología de trabajo, permite que se pueda avanzar hacia una innovación constante, en busca de una mayor flexibilidad de los procesos administrativos que apoya a la gestión y prestación del servicio.

### III.2 Controles

El objetivo de esta etapa, siguiendo a Harrington (1993), consiste en poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo. Los aspectos desarrollados tienden a facilitar la detección de errores, distorsiones, omisiones o nuevas situaciones no contempladas anteriormente, a fin de evaluar la necesidad de cambio y el impacto que esto generará en la organización.

Ante la amplitud y complejidad de esta etapa, el equipo responsable del proceso ha pautado la pertinencia de establecer una breve batería de indicadores para realizar un seguimiento inicial y alimentar y ampliar esta propuesta a futuro considerando los resultados obtenidos de las mediciones.

Se definirá posteriormente los índices asociados a cada uno de los indicadores que se detallan a continuación, en una acción orientada a elaborar un cuadro de mando incipiente, que permita con el tiempo obtener un cuadro de



mando integral con la inclusión de estos componentes ya probados y asegurada su contribución para el análisis y la toma de decisiones.

Indicadores vinculados a la efectividad y eficiencia del proceso global:

- Costos asignados al proceso (monto, discriminado por componente, medición y evolución mensual y anual en relación al estándar)
- Gastos asignados al proceso (monto, discriminado por componente, medición y evolución mensual y anual en relación al estándar)
- Ciclo de vida del proceso en cada mes (extensión en días laborables y en días corridos, medición y evolución mensual y anual en relación al estándar)
- Cantidad de afiliados con cobranza domiciliaria (registro mensual de afiliados en esta situación; registro mensual de afiliados transferidos hacia formas alternativas de cobranza. Medición y evolución mensual y anual en relación al estándar)

Indicadores vinculados al grado de satisfacción de los clientes internos

- Entrega de información en tiempo a los clientes del proceso (registro automático de valores que indiquen el ingreso de la información, reconocimiento del receptor de la información, desvíos, distorsiones, etc.. Validación con el estándar establecido)
- Quejas de los clientes internos del proceso (registro y sistematización de los reclamos de clientes internos, ordenamiento por situación problemática, información de apoyo a la queja, etc).

### Indicadores vinculados a actividades críticas

- Monto de recursos asignados a tecnología en apoyo a los procesos (registro monetario de los recursos, Vida útil en horas, cantidad de horas utilizadas, etc)
- Monto asignado a mantenimiento o reparación de tecnología (registro de fallas, responsables, razones, etc.)
- Monto asignado a personal contratado (cantidad e personal contratado para la cobranza, valor de hora de trabajo, cantidad de horas trabajadas por mes, evolución mensual y anual en relación al estándar)
- Ausentismo de personal contratado (medición mensual, discriminación por cada cobrador, evolución, validación con el estándar establecido).

Con los indicadores detallados y los índices asociados a desarrollar, se elaborará mensualmente un informe de gestión a ser analizado en primera instancia por el equipo responsable del proceso y posteriormente será elevado a los niveles de conducción superior.

## IV Implementación de la mejora

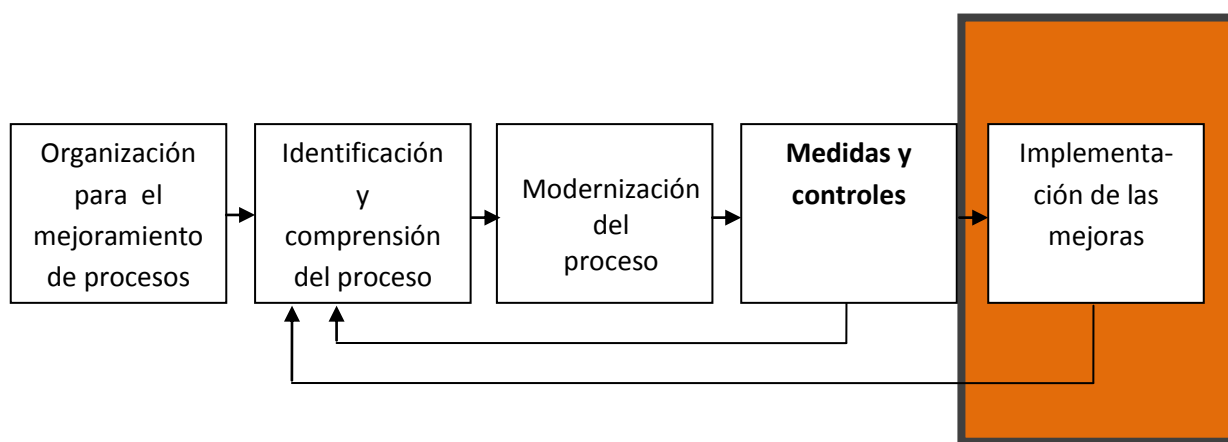


Figura N°14: Fase Implementación de mejoras del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE). Fuente: Harrington, J. Mejoramiento de los procesos de la **empresa**. (1993). Adaptación

Objetivo: poner a disposición de los usuarios el proceso mejorado a los fines de su puesta en vigencia.

El desarrollo futuro de esta etapa implica abordar una serie de actividades, entre las cuales podemos mencionar:

- ✚ Presentación de la propuesta de mejora ante el nivel superior de la empresa. Esta actividad es fundamental ya que de ella depende el acuerdo y autorización de los directivos para llevar a cabo la implementación de las mejoras propuestas.
- ✚ Presentación de la mejora ante los integrantes del sector y sectores relacionados. El objetivo es comunicar, transferir los resultados del estudio de procesos realizados, involucrar a los integrantes para obtener una actitud positiva frente a la situación de cambio a enfrentar.
- ✚ Planificación y ejecución de las acciones de capacitación de los actores involucrados. La fuerte modificación realizada y la incorporación de nueva tecnología para agilizar y flexibilizar los procesos para dar rápida respuesta

a las situaciones que se presenten, requiere que se realice una capacitación intensiva de los involucrados en los procesos, ya que de ello depende el éxito de la implementación.

- ✚ Planeamiento de las etapas de implantación y especificación de actividades, tiempos, recursos y responsables. Esta actividad es fundamental para prever situaciones futuras vinculadas con la implementación, determinar el momento oportuno para el inicio, la valoración económica de la asignación de recursos, los tiempos parciales y totales del proceso de cambio y la identificación precisa de cada uno de los responsables por etapas del proceso.
- ✚ Implementación del nuevo proceso mejorado. Esta etapa significa abordar el proceso de conversión definitiva de los procesos diseñados y establecer la finalización de las modalidades previas de acción en relación a las Cobranzas de la empresa.

### **XIII. Capítulo 6: Conclusiones**

Este trabajo final de aplicación se enmarca en el enfoque propuesto por la administración de operaciones, adoptando la técnica de Business Process Management (BPM) o mejoramiento de los procesos de negocios (MPE), permitiendo delinear un plan de trabajo que orientó las distintas etapas a cumplir a fin de asegurar un resultado positivo.

La conformación y conducción de un equipo de trabajo interesado y comprometido, integrado en forma conjunta con miembros de la organización bajo estudio, generó múltiples aportes que enriquecieron en forma continua las producciones, finalizando con una propuesta de cambio de los procesos de cobranzas que impacta en forma concluyente en el rendimiento, la rentabilidad y la productividad de la organización a través e una mejora en la productividad administrativa.

Se expone brevemente a continuación algunos aspectos relevantes en relación a las etapas cumplidas:

La indagación inicial para definir el marco teórico, fue una etapa muy enriquecedora. La validación de la vigencia de autores conocidos y difundidos como James Harrington (1993) y su enfoque de Mejora de los Procesos de la Empresa ha sido un hecho muy satisfactorio. Sus aportes siguen siendo de utilidad y son la base para otros estudios y otra bibliografía sobre el tema, aportando miradas complementarias o continuando la indagación en algunos puntos. La incorporación de nuevos autores sobre la temática, tal como el caso de Hitpass (2012) significó un importante agregado de valor al trabajo

La búsqueda de antecedentes de aplicación fue igualmente positiva, permitiendo la consulta de múltiples trabajos de análisis y diseño de procesos en distintos ámbitos de negocio, con diversidad de restricciones y entornos distintos, generando diferentes condiciones a afrontar y resolver. Incorporar definitivamente la multiplicidad de miradas, enfoques y evaluaciones posibles, según los intereses y expectativas de distintos stakeholders o interesados afectados, se ha

transformado ya en un requisito básico y esencial para el estudio de los procesos de negocios.

La aplicación de la metodología de mejoramiento de procesos al sector y a los procesos de cobranzas de una empresa de emergencias y urgencias médicas, se desarrolló utilizando las técnicas de relevamiento pertinentes al caso: entrevistas y cuestionarios esencialmente, diseñados ad hoc. El relevamiento de información fue muy rico, poniendo de manifiesto las múltiples deficiencias que presentan los procesos de cobranzas y procesos asociados al momento de iniciar el trabajo.

La empresa objeto del estudio ha sufrido un rápido crecimiento del volumen de asociados y prestaciones en los últimos años, dando lugar a una definición de estructura organizacional intuitiva e informal al igual que todos sus procesos, a excepción de los procesos operativos vinculados al corazón del negocio. La necesidad de mejorar los indicadores de rentabilidad y productividad de la organización, ofrece una oportunidad para mejorar la cadena de valor mediante el estudio en forma progresiva de sus procesos administrativos, en primer lugar los vinculados con las cobranzas a los asociados o afiliados.

La identificación de los procesos en estudio, su caracterización, análisis y diagnóstico, permitió generar múltiples y variadas propuestas de modificación con el fin de hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables. La incorporación de tecnología y la capacitación de los actores involucrados redundan en un acortamiento importante del ciclo de los procesos, una mejor asignación de recursos, menores costos, mayor rapidez en su ejecución y más flexibilidad para responder a situaciones cambiantes.

La experiencia realizada, permite reforzar la idea de que la metodología utilizada para la mejora de procesos, es aplicable a cualquier organización y a cualquier conjunto de procesos de negocios, dando respuesta satisfactoria a las diferentes demandas de un contexto turbulento e inestable en el que se desempeñan las organizaciones de la actualidad.

La mencionada metodología, aplicada a los procesos productivos o a los procesos de negocios, se constituye en una herramienta esencial para evaluar y diseñar procesos en diversos tipos de organizaciones, en el ámbito público o privado, en entidades de distinto tamaño, ya sea en pequeñas, medianas o grandes empresas, así como en cualquier sector industrial y rama de actividad.

La utilización y aplicación de estas técnicas permite incrementar la eficiencia y la competitividad organizacional, elementos indispensables para subsistir, crecer y desarrollarse en un entorno cambiante y con fuerte impacto por efecto de la globalización. Un adecuado diseño de los procesos de negocios ofrece una fortaleza de importancia para alcanzar ventajas competitivas sustentables, orientadas y alineadas con el enfoque estratégico seleccionado para cada organización..

## **Bibliografía**

Flores, F. (1997). *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen Ediciones S.A.

Gilli, J. J., Arostegui, Á., Doval, I., Iesulauro, A., & Schulman, D. (2011). *Diseño Organizativo. Estructura y Procesos*. Buenos Aires: Granica.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Harrington, J. H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá. Colombia: McGraw Hill.

Hitpass, B. (2012). *Business Process Management (BPM). Fundamentos y conceptos de implementación*. Santiago de Chile: BHH Limitada.

Manganelli, R. L., & Klein, M. K. (1995). *Cómo hacer reingeniería*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Morris, D., & Brandon, J. (1994). *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito a los negocios*. Santa Fe de Bogotá. Colombia: McGraw Hill.

Pozo Navarro, F. d. (1992). *Dirección por sistemas*. México: Limusa. Grupo Noriega Editores.

Trischler, W. E. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro*. España: Gestión 2000.