



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**ESCUELA DE ECONOMÍA EMPRESARIAL**

“Descripción de Procesos del Área Administrativa (Línea de Crédito) de Indumot S.A.”

Monografía previa a la obtención del título de:

**ECONOMISTA EMPRESARIAL**

**Autores:**

Blasco David Soria Álvarez  
Marcelo Gerardo Zurita Garcés

**Director:**

Ing. Santiago Jaramillo

Cuenca - Ecuador

2012

## **DEDICATORIA**

- A mis padres, por su ejemplo y fortaleza, quienes son mi inspiración para progresar.
- A mis amigos por su apoyo incondicional
- A mis familiares, de manera especial a mis abuelos, por sus sabios consejos.

Marcelo Gerardo

- A mis padres por su constante desvelo y apoyo al avance de este proyecto.
- A mis compañeros de universidad, con quienes intercambiamos dudas y aciertos en los respectivos trabajos que emprendimos.
- A Mauricio Torres, amigo ajeno a las aulas, quien con sus frecuentes visitas nos motivó a continuar con esta meta.

Blasco David

## **AGRADECIMIENTO**

- La vida se constituye de principios y finales, sin importar los obstáculos que se presenten, lo importante es saberse levantar para alcanzar el triunfo. Al acabar esta etapa de mi vida, quiero agradecer a Dios por darme la sabiduría en mis estudios y por poderlos concluir.
- A la Compañía Indumot S.A. por permitirme realizar este proyecto.
- Al Ing. Santiago Jaramillo, por su tiempo y valiosos conocimientos.

Marcelo Gerardo

- A la Virgen Dolorosa, por iluminarme en mi sendero del saber.
- A la Compañía Indumot S.A. por permitirme realizar este proyecto.
- Al Ing. Santiago Jaramillo, por su tiempo y valiosos conocimientos.

Blasco David

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO I .....	10
1. Análisis del marco teórico de la gestión de procesos.....	10
1.1 Conceptos Básicos .....	10
1.1.1. Ambiente Interno .....	10
1.1.2. Establecimiento de objetivos .....	10
1.1.3. Identificación de eventos .....	11
1.1.4. Evaluación de Riesgos .....	11
1.1.5. Respuesta a los Riesgos .....	11
1.1.6. Actividades de Control .....	12
1.1.7. Información y comunicación .....	12
1.1.8. Supervisión .....	13
1.2. Evolución de la gestión de procesos en el tiempo .....	13
1.3. Estructura de organigramas y flujogramas.....	19
1.3.1. Los procesos dentro de la estructura de la organización.....	19
1.3.2. La estructura funcional, las actividades y la cadena de valor. ....	20
1.3.2.1. Desde una perspectiva externa:.....	20
1.3.2.2. Desde una perspectiva interna: .....	21
1.3.2.3. Criterios de la estructura organizativa .....	22

1.3.2.4. Los modelos combinados.....	23
1.3.2.4.1. Ventajas: .....	23
1.3.2.4.2. Desventajas: .....	23
1.3.2.5. Los departamentos de servicios especializados. ....	24
1.3.2.6. El departamento de control en el organigrama .....	25
1.3.2.7. La implantación de la estructura organizativa .....	25
CAPÍTULO II .....	27
2. Situación actual de la empresa, técnicas analíticas. ....	27
2.1. Ambiente interno de Indumot S.A. ....	27
2.2. Gestión Actual de procesos de la empresa.....	28
2.2.1. Proceso de venta a crédito, retail .....	29
2.2.2. Proceso de venta a crédito mayorista.....	31
2.2.3. Proceso de administración de cheques posfechados. ....	34
2.2.4. Proceso de cobro y cierre de cajas. ....	36
2.2.5. Proceso para verificación de créditos.....	38
2.2.6. Proceso de gestión preventiva de recuperación de cartera.....	40
2.2.7. Proceso de gestión recuperativa de cartera, retail. ....	42
2.2.8. Proceso de recuperación de cartera al por mayor. ....	44
2.3 Identificación de eventos y cuellos de botella. ....	47
2.3.1. En la venta a crédito en retail,.....	47
2.3.2.En el proceso de venta a crédito al mayoreo.....	48
2.3.3. En el proceso de verificación de créditos.....	48
2.3.4. En el proceso de recuperación de cartera al por mayor .....	50

CAPÍTULO III.....	52
3. Propuesta, qué debe desarrollar la empresa. ....	52
3.1. Reingeniería de los procesos de Indumot S.A. ....	52
3.1.1. Mejora de eficacia.....	52
3.1.2. Incremento de clientes potenciales. ....	52
3.1.3. Control interno. ....	53
3.2. Organigramas y Flujogramas a desarrollar en Indumot S.A.....	53
3.2.1. Esencialmente el organigrama en la línea de crédito de Indumot S.A. ....	53
3.2.2. En cuanto a los flujogramas de procesos a implementar .....	54
3.2.3. En el proceso de venta a crédito al mayoreo.....	56
3.2.4. En cuanto al proceso de verificación de créditos.....	57
3.2.5. Por último, en los errores detallados en el proceso de recuperación de cartera al por mayor .....	58
3.3. Actividades a desarrollar para un mejor control. ....	59
CONCLUSIONES .....	62
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA .....	67
Accesos a la red.....	67

## **RESUMEN**

Es fundamental para Indumot S.A. mantener en cada una de sus áreas, un adecuado proceso, para que las actividades que se desarrollen en las mismas sean eficientes. En el Área Administrativa, específicamente en Línea de Crédito, es imprescindible guardar un manual de procesos que los simplifique al máximo en cada subordinado, evitando acciones innecesarias, que provocan pérdida de tiempo, eliminando cuellos de botella e implementando una organización más técnica, aplicada hacia las metas de la empresa donde de forma simultánea, se busca crear valor agregado sostenible en el tiempo.

## ABSTRACT

It is fundamental for *Indumot S.A.* Company to maintain a correct process in each of its areas for the efficient development of its activities. It is necessary to keep a manual of procedures in the management area, specifically in the line of credit area, that simplifies the activities in each subordinate at their maximum, without unnecessary activities that cause loss of time. This will allow eliminating bottlenecks and implementing a better organized technique. The intention of applying this process is to accomplish the company's goals and simultaneously create a sustainable added value.



*Diana Lee Rodas*  
Translated by,  
Diana Lee Rodas

## INTRODUCCIÓN

*“Ya no basta con satisfacer a los clientes,  
ahora hay que dejarlos encantados”  
(Philip Kotler)*

Honda tiene una gran trayectoria en el plano internacional, siendo uno de los más grandes productores de motores en el mundo, incluyendo los de fuerza. Sus inicios se remontan al año 1948, en el cual *Soichiro Honda* funda su primera fábrica de motocicletas llamada *Honda Motor Company*, entre los años 50 y 60 cuando tuvo su mayor repunte en venta; solventando la situación financiera de Asia en la Segunda Guerra Mundial. *Soichiro* no apuntó con fuerza a la comercialización de sus motos, porque siempre se dedicó a la innovación de sus productos, haciendo de las motocicletas Honda una moto ambiental, pues, todas ellas guardan la norma euro 2, la cual se aplica en motores de motocicletas que emiten CO2 de una manera moderada para la naturaleza y seres vivos; además que no emiten decibeles muy altos. Cabe recalcar que Honda no produce desde sus inicios moto cierras debido a su negativa al corte de árboles en el planeta.

Indumot S.A. es una empresa perteneciente al Grupo Eljuri, la misma que es filial de Honda en el Ecuador, cuenta con su matriz en la ciudad de Cuenca, en donde se ubican el departamento administrativo, oficinas y bodegas; cuenta con 19 locales a nivel nacional. Se dedica a la importación y distribución de motocicletas y productos de fuerza (motobombas, generadores, motores estacionarios), bajo la reglamentación y estándares mundiales de la marca.

Honda Ecuador es una empresa en proceso de crecimiento, pues tiene tres años, de incursionar en el mercado ecuatoriano; por tanto, a partir de su funcionamiento ha tenido un crecimiento sostenible en el mismo, ofreciendo a sus clientes la mejor experiencia al adquirir una motocicleta o producto de fuerza al utilizarlos.

## **CAPÍTULO I.**

### **1. Análisis del marco teórico de la gestión de procesos.**

#### **1.1 Conceptos Básicos**

Estos nos ayudarán a entender de mejor manera, la forma en la que se llevan los procesos administrativos en las compañías, así como la gestión del riesgo corporativo en las mismas, brindándonos la pauta necesaria para su aplicación posterior en Indumot S.A. Entre los más relevantes, consideraremos los postulados de la “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*”, (COSO, Septiembre 2004), los mismos que se resumen y explican de la siguiente manera:

##### **1.1.1. Ambiente Interno**

Abarca el carácter de una organización, influye en la conciencia de sus empleados formando la base de los componentes de la Gestión de Riesgo Corporativo, proporcionando disciplina y una estructura organizacional multifuncional. Los factores de ambiente interno incluyen en la filosofía de Gestión de Riesgos, el riesgo aceptado por la misma así como la supervisión aplicada por el Consejo de Administración, la integridad, los valores éticos y la competencia de su personal. De igual manera el Ambiente Interno envuelve la forma en la que la Dirección asigna y aplica la autoridad de manera responsable, para la organización y desarrollo de sus empleados.

##### **1.1.2. Establecimiento de objetivos**

En una Corporación, los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo una base de información y cumplimiento para los objetivos operativos. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas; por tal motivo, fijar objetivos es una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta oportuna para los mismos. Éstos deben ser alineados al riesgo aceptado por la entidad, orientando a su vez los niveles de tolerancia dentro de la ella.

### **1.1.3. Identificación de eventos**

La Dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad representando oportunidades o una afección negativa a la capacidad de la empresa para implantar una estrategia y lograr con éxito sus objetivos. Los eventos con impacto negativo representan riesgos que exigen una evaluación y respuesta inmediata de la Alta Dirección Corporativa. Por otra parte, los eventos de impacto positivo representan oportunidades que la Administración debe reconducir y sintetizar con la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando los posibles eventos a ocurrir son identificados, la Dirección contempla una serie de factores internos y externos los mismos que pueden desembocar en riesgos y oportunidades con impacto global en el proceso administrativo.

### **1.1.4. Evaluación de Riesgos**

La misma permite a una entidad, considerar la amplitud con que los eventos potenciales tienen su impacto en el logro de objetivos. La Dirección debe evaluar estos acontecimientos desde una doble perspectiva donde se detallen la probabilidad el impacto; normalmente se usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para calificar de mejor manera los tipos de riesgo ante los cuales se tiene un potencial enfrentamiento. Los impactos positivos y negativos que los eventos probables tengan en la entidad, deben ser examinados siempre individualmente según su categoría y rango de aceptación; esta evaluación debe hacerse con un doble enfoque: riesgo inherente (propio del proceso, no puede ser eliminado) y riesgo residual (riesgo a asumir tras las medidas para evitarlo).

### **1.1.5. Respuesta a los Riesgos**

Una vez que los riesgos relevantes hayan sido evaluados, la Administración procede a determinar cómo dar una respuesta a los mismos. Las respuestas posibles serán: evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo en cuestión. Al considerar su respuesta, la Dirección evalúa el efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios que esto pueda acarrear; por este motivo se selecciona la respuesta que sitúa al riesgo residual dentro del rango de tolerancia al establecido por la empresa.

Evitar	Compartir
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico.</li> <li>• Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas.</li> <li>• Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida.</li> <li>• Establecer acuerdos con otras empresas.</li> <li>• Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo.</li> <li>• Externalizar procesos de negocio.</li> <li>• Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios del negocio.</li> </ul>
Reducir	Aceptar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar las ofertas de productos.</li> <li>• Establecer límites operativos.</li> <li>• Establecer procesos de negocio eficaces.</li> <li>• Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento.</li> <li>• Reequilibrar la cartera de activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas.</li> <li>• Reasignar el capital entre las unidades operativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisionar las posibles pérdidas.</li> <li>• Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera.</li> <li>• Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes.</li> </ul>

*Respuesta al riesgo según los tipos posibles - “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)”*

**1.1.6. Actividades de Control**

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se efectúen las respuestas de la Dirección a los Riesgos. Estas actividades tienen su origen a través de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de acciones tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

**1.1.7. Información y comunicación**

Los sistemas de información en una entidad emplean datos generados internamente, además de otras fuentes de datos externas, cuyo manejo informático facilita la gestión de

riesgos y la toma de decisiones relativas a los objetivos con una comunicación eficaz, fluyendo en todas las áreas de la organización. El personal debe estar al tanto de lo que la Alta Dirección espera de ellos sincronizando sus actividades con la finalidad de mitigar el riesgo corporativo, para transmitir la eficiencia comunicativa a terceros: clientes, proveedores y accionistas.

### **1.1.8. Supervisión**

La Gestión de Riesgos Corporativos se vigila con la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo; lo cual es el resultado de actividades permanentes de supervisiones, evaluaciones independientes o de las dos durante el transcurso normal de las actividades de gestión. El alcance y eficiencia de éstas dependerá directamente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos permanentes de supervisión; en el caso de enfrentarse con deficiencias en la gestión de riesgos corporativos, su revisión se trasladará ascendentemente hasta la alta dirección para mitigación.

Por último, podemos mencionar que el personal en una organización desempeña un papel muy importante en el manejo de la administración interna del riesgo corporativo, debido ya que todos los departamentos deben sincronizar sus actividades de acuerdo con la filosofía de Gestión de Riesgos, realizando una gestión adecuada según los protocolos establecidos y lograr de este modo la excelencia.

## **1.2. Evolución de la gestión de procesos en el tiempo**

Para tener una visión amplia de cómo ha ido evolucionando la gestión a través del tiempo hemos creído convenientes las consideraciones del libro “Reingeniería de Procesos Empresariales”, del autor Juan Ángel Alarcón González (Ingeniero Industrial, Diplomado en Administración Superior de Empresas por la EOI, Escuela de Organización Industrial, y Auditor de Calidad por la ASQ, *American Society for Quality*. Actualmente trabaja en la Dirección de Material de IBERIA Líneas Aéreas de España, S.A), que muestra la base en la que se han formado los mercados y de la cual recalcaremos que:

- Para saber cuál ha sido la evaluación de la Gestión de los Procesos en las empresas, tenemos que basarnos en su historia y en el cómo se ha dado la gestión en negocios pequeños hasta llegar a las fábricas que en ese tiempo fueron el polo de desarrollo económico de los países, hacia el siglo XII, cuando los artesanos tenían su negocio y básicamente su dueño era el que fijaba el precio porque eran ellos quienes se dedicaban a producir sus productos. Debemos mencionar que en este modelo de negocio no había división de trabajo; es con el paso del tiempo y el incremento de cantidad de artesanos que se forman los gremios, con los cuales se introducen reglamentos para las exportaciones a otras ciudades y se mantenga un buen producto para manteniéndose también el nombre del producto.

Con los descubrimientos técnicos y los procedimientos empresariales expira el modelo anterior; y surgen modelos de negocios que los que influye el descubrimiento de la máquina de vapor por *Watt*, Maquinas de hilados y tejidos por *Cartwright*, siderurgia por *Roebuk*, los ferrocarriles por *Stevenson*, entre otros, los mismos que modificaron la manera en que se derivaba los procesos al momento de producir cada uno de los productos a ser expuestos al cliente, esto con el único propósito de satisfacer las necesidades sus clientes.

Al surgir estos procesos se dieron nuevas teorías como las de *Adam Smith*, que se basaba en la subdivisión de cada una de las operaciones al momento de la fabricación de los productos, la misma que tenía como consecuencia aprovechar la labor de cada uno de los trabajadores en operaciones mucho más sencillas sin la necesidad de que cada uno de éstos posea una formación íntegra. Con nuevas teorías se dio una reingeniería de los procesos empresariales en los artesanos, quedándose atrás aquellos que no pudieron adaptarse al cambio, de igual forma se implementaron procedimientos y la organizaciones dentro de los negocios, con el propósito de no desviar la producción de la meta final que era el cliente y sus necesidades.

Con los descubrimientos posteriores y la industrialización de los diferentes productos en el siglo XX se da un continuo avance tecnológico, cambios industriales y desarrollo de

técnicas industriales que hacen que las empresas planteen de una manera diferente su realidad, cambios que cronológicamente presentamos a continuación:

1900-1940	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teléfono</li> <li>- Aluminio</li> <li>- Central eléctrica</li> <li>- Motor de explosión</li> <li>- Automóvil</li> <li>- Petroquímica</li> <li>- Radio</li> <li>- Cine</li> <li>- Caucho sintético</li> </ul>
1940-1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antibióticos</li> <li>- Nylon</li> <li>- Helicópteros</li> <li>- Plantas nucleares</li> <li>- Aviones</li> <li>- Radar</li> <li>- Titanio</li> <li>- Ordenadores</li> <li>- Televisión</li> </ul>
1980-1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación vía satélite</li> <li>- Miniordenadores</li> <li>- Materiales compuestos</li> <li>- Láser</li> <li>- Chips</li> <li>- Redes de comunicación</li> <li>- Robotización y automatismos</li> <li>- Inteligencia artificial</li> <li>- Sistemas expertos</li> <li>- Software informático</li> </ul>

*Cronología de avances técnicos, “Reingeniería de Procesos Empresariales”,  
Juan Ángel Alarcón González.*

Frente a los cambios industriales las fábricas empiezan a concentrarse según su escala y su nivel de producción, por lo que las empresas sencillas pero en crecimiento se concentran en países en transición, esto para no desaparecer al no adaptarse al ritmo de cambio de las demás empresas. Otros factores como los impuestos aduaneros y la globalización, de inversión y el factor trabajo provocan que las empresas se establezcan

en diferentes parte del mundo sus puntos de concentración. A raíz de todos estos sucesos en las empresas se da la distribución de las funciones de los trabajadores por tareas, teniendo como derivación, la división de los negocios en grandes unidades expertas para que sus trabajadores especializados se complementen a ellas, y en consecuencia se obtenga una mayor eficiencia al momento de producir los bienes intermedios y los finales posteriormente.

Las empresas en este punto de sistematización de procesos realizan una segmentación de sus técnicas de fabricación, tal es el caso como ejemplo del proceso de fabricación de motocicletas, pues en esta industria tienen una fábrica para frenos, otra de neumáticos a una distancia más lejana y así sucesivamente para cada una de las partes que componen dichos producto, con la única mira que cada uno de sus procesos de optimicen. Pero se dio únicamente en sus procesos de fabricación, también ocurrió en el área funcional administrativa de la empresa, existiendo un grupo de personas dedicadas a la venta del producto que realizan negocios y otro dedicado a la compra del producto, en un mayor control en dicho proceso.

Además, en lo que respecta a la estructura interna de las empresas, se adapta una estructura de pirámide, la misma que permite a la empresa crecer mientras paulatinamente se incrementa su factor humano, aunque lo negativo de esta estructura es que la empresa puede adquirir problemas financieros, llegando a niveles de capacidad excesiva y de endeudamiento incrementa si incurre en más gastos. Po lo tanto este tipo de estructura se volvió obsoleta, por sus puntos negativos y los cambios que se dieron en ese tiempo.

En los años 80 las empresas se acomodaban a lo que el mercado proponía, adaptándose de manera obligatoria, a características: la calidad, la mejora continua y la reingeniería de procesos que se influenciaban por Japón un país que aunque estaba en recesión se ha mantenido el *Kaizen* o mejora continua, como una de sus estrategias en cuanto a procesos empresariales se refiere y por Occidente , en donde sobresale Estados Unidos

porque tiene como uno de sus fortalezas la reingeniería de procesos y la aplicación de métodos que más adelante detallarán con detenimiento.

Entre los métodos que empleó Japón en su proceso de mejora continua se incluyen la ingeniería concurrente, la que se basaba en la creación de dos grupos para fabricar un mismo producto, el motivo se basaba en desarrollar competitividad en el interior de la empresa generando el mayor aporte de sus empleados. El desarrollo constante del producto era otro de los conceptos que los japoneses aplicaban continuamente, esto sin importar que el producto haya pasado a segundo plano desplazado por uno de mejor calidad; así mismo, para que los clientes internos se motiven en el proceso productivo, se incluyeron sueldos meritorios para los mejores empleados, cada una de estas estrategias fueron aplicadas de forma inmediata en las empresas para sobrevivir a la recesión que se daba en ese tiempo.

Por otro lado, en Occidente, netamente en Estados Unidos, la reingeniería aplicó como métodos, conceptos como el *downsizing*, *compactness*, *streamlining*, *empowerment*, entre otros, los mismos que en el idioma español significan reducción en la cantidad de empleados que trabajan en la empresa, con el único propósito de eliminar áreas vagas de la empresa o que no contribuyen de una manera significativa a la misma, eliminación de mandos intermedios con el propósito de acelerar el cumplimiento de metas, modificación de organigramas para que asimismo se tenga a cada uno de los empleados en los puestos que les corresponde y por último darles la confianza necesaria en la toma de decisiones de la empresa sintiéndose partícipes de la misma. El problema que se puede identificar en la reingeniería de procesos es que la mayoría de empresas empezaron a reducir su personal lo cual les llevó al fracaso, aunque las empresas que mantuvieron el control en cada una de las herramientas lograron grandes resultados.

Podemos recalcar que para el final de la década y principios de los años 90 se juntaron los dos métodos que surgieron en dichos países, con lo cual se logró una mayor eficiencia al momento de la fabricación de los productos, teniendo en consideración que los nuevos artículos que la empresa produce no deben ser desplazados a otros, pues se

podría dar una modificación en lo que respecta el envase, evitando la pérdida de ventas del citado producto, así como la reingeniería de procesos, obteniendo una mayor eficiencia con organigramas y fluctuación de procesos en el interior de la empresa .

En el caso concreto de nuestro país el Ecuador, podemos mencionar que en lo que respecta al desarrollo de procesos y su gestión han sido muy pobres, esto se debe principalmente a que en los negocios pequeños, sus dueños no progresaron en su perfeccionamiento empresarial, hacia la creación de la calidad y mantenimiento de la aceptación de lo que producen, conformándose a continuar haciendo lo mismo, sin proyectarse hacia una nueva empresa mediana o grande, al realizar siempre lo mismo, sin crear valor, sin modificar; es decir, no progresaron y no desarrollaron enormemente, ya sea en procesos o gestión de procesos.

Enfocándonos en la mediana y pequeña industria, la Gestión de Procesos no es una fortaleza de cada empresa, pues no se dedican a crear flujogramas y organigramas en función de cada una de las personas que se encuentran en el departamento, por lo tanto de manera mayoritaria, las mismas no definen la tarea que deben realizar cada una de las personas, sin agregar una cadena de valor dentro de la misma, así como una jerarquización generalizada en todas las áreas, sin tener una mejora continua y peor una reingeniería de procesos que la permita progresar, ofreciendo un mejor servicio al cliente.

Consideremos que el mercado financiero nacional se ha enfocado en tener un desarrollo continuo en sus procesos, mediante el avance de plataformas tecnológicas al interior de los bancos, los mismos que se ligan netamente a crear una cadena de valor en el cliente, que es percibida en todos los servicios que estos ofrecen a los mismos. Además, se debe mencionar que después del feriado bancario, que afectó a la población ecuatoriana, se crearon pólizas y seguros que proporcionan una mayor seguridad al momento que una persona quiera abrir una cuenta en cualquiera de los bancos privados. El gobierno actual ha realizado una reingeniería de todos los procesos en la administración pública, éste fue uno de los procesos claves para que ahora las empresas públicas ofrezcan un mejor

servicio a la población, con un enfoque de tareas en cada uno de las personas que forman parte de los departamentos, siendo su prioridad ofrecer al cliente un producto terminado.

### **1.3. Estructura de organigramas y flujogramas**

En la estructura de organigramas y flujogramas de una entidad hemos tomado en consideración, para esta área del marco teórico, las investigaciones propuestas realizadas por Vicente Serra, (Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad en la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia), Salvador Vercher (Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia), y Vicente Zamorano (Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia y Master de Dirección Financiera por la Escuela Superior de Estudios Empresariales), en su libro “Sistemas de Control de Gestión”, donde se postula, que se tomen en consideración los siguientes criterios básicos: la estructura debe ser capaz de demostrar el proceso de creación de valor de la empresa y debe establecer los distintos niveles relacionados con las acciones de dirección, gestión y ejecución, para de este modo, facilitar la asignación posterior de funciones y responsabilidades.

Una vez establecidos los criterios básicos previos, los catedráticos antes mencionados, consideran que es favorable establecer unas definiciones previas que ayuden a dibujar, con criterios coherentes, el buscado organigrama; el cual concretamente es la representación gráfica de los departamentos, que son la agrupación de recursos humanos, técnicos y económicos, orientados al desarrollo de las funciones; los órganos, cuya definición son la unidades operativas al frente de un departamento con poder de decisión autónomo y puestos de la empresa; donde nos referimos a los cargos asignados a elementos humanos. Un organigrama también representa las interrelaciones, funciones, actividades y responsabilidades que se asignan a cada una de las áreas antes mencionadas.

#### **1.3.1. Los procesos dentro de la estructura de la organización**

La relación que poseen los procesos dentro de la estructura de la organización tiene un gran impacto sobre el rendimiento operativo de la misma. Es decir, ellos están siempre enfocados a cumplir las metas de la estructura y viceversa, con un efecto directo en la

de toma de decisiones; así por ejemplo, hay ciertas actividades de la estrategia que llevarán a una entidad a armar un organigrama con gente especializada en las áreas estratégicas que se buscan implementar en el proceso operativo.

Estas acciones llevan a la mayor especialización y tecnificación de las actividades empresariales que significan para la compañía, una mejor proyección del futuro, optimizan la proactividad y la negociación, mitigan el riesgo y muchos otros procesos en cadena, que llevan a lograr la excelencia sostenible en el tiempo. Por este motivo, saber identificar y sincronizar los objetivos de los procesos con las acciones que realicen cada uno de los departamentos de la estructura organizacional, será un punto valiosamente importante, para no dejar lagunas al momento de cumplir los objetivos y la cadena de valor que una adecuada concordancia entre procesos y estructura organizacional logran en la búsqueda de la perfección.

### **1.3.2. La estructura funcional, las actividades y la cadena de valor.**

Introducir el criterio funcional en la estructura organizativa implica incorporar el concepto de cadena de valor en la misma; y para el desarrollo de las funciones de los distintos departamentos se realizan actividades donde se distinguen las que crean valor y las que no lo hacen. El coste de un producto, dentro de una perspectiva externa, se incrementa cuando la actividad que se realiza contribuye a la apreciación del mismo por parte del cliente potencial.

#### **1.3.2.1. Desde una perspectiva externa:**

- **Las actividades que crean valor** son todas las dirigidas a conseguir que un producto cumpla con sus funciones y complazca al cliente.
- **Las actividades que no crean valor** son actividades empresariales que no afectan al cliente, como almacenamientos, reprocesamientos, control de calidad, etc.

Por otra parte, desde una perspectiva interna, las actividades que no crean valor son aquellas que no tienen un impacto directo sobre el proceso para conseguir y ofrecer el producto o servicio, tareas superfluas ajenas al proceso productivo - administrativo; y

consecuentemente, aquellas que refieran a mejoras en los procesos corporativos, reducción de tiempo, de espera y de cuellos de botella, así como un adecuado manejo de los recursos, son actos que directamente impactan sobre el bien o servicio, dentro de una entidad, creando de este modo valor desde su proceso productivo.

#### **1.3.2.2. Desde una perspectiva interna:**

- **Las actividades que crean valor** son aquellas dirigidas a mejoras sincronizadas y sinérgicas en los múltiples procesos corporativos.
- **Las actividades que no crean valor** son las que no influyen en la mejora del proceso productivo, acciones superfluas ajenas al proceso en cuestión.

En la fase de diseño, revisión y análisis de la estructura organizacional, es donde se inicia el importantísimo proceso de optimización de la rentabilidad de la empresa ya que esta condición es sumamente necesaria para la sostenibilidad y desarrollo a largo plazo. Se debe tener en consideración el grado de centralización o descentralización, la configuración de los departamentos, órganos, puestos, asignación de funciones y actividades, ya que estos parámetros están de forma estrecha ligados a los costes de la entidad y de haber redundancia en procesos, el riesgo corporativo se vería afectado, así como la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

Este diseño a su vez, debe ligarse firmemente con el análisis de la generación de valor a través de criterios funcionales que creen sinergia entre procesos. En este sentido dichos criterios deben ser en sentido horizontal, minimizando en lo posible las jerarquizaciones y centralismos, creando un eje fundamental multidireccional, con el propósito de proceder de manera óptima en el desarrollo de las funciones asignadas a cada área. Esta relación de funciones, de acuerdo a la cadena de valor, se detalla a continuación:

- Investigación y desarrollo
- Aprovisionamiento
- Producción
- Comercialización

- Distribución
- Servicio al cliente

Con el acoplamiento de estas técnicas de diseño de un organigrama funcional, se indicará el grado de centralización o descentralización de la organización, donde finalmente, se mostrará un proceso óptimo para el proceso corporativo con amplia sostenibilidad en el tiempo.

### **1.3.2.3. Criterios de la estructura organizativa**

Los criterios para un óptimo desarrollo de la estructura organizacional dependen mucho de las características de la empresa, pero según los autores citados, apuntan las siguientes pautas para el proceso del mismo:

- **Criterio funcional**, es el criterio más utilizado a través del cual se configuran los departamentos en las áreas de gestión que generan valor añadido.
- **Criterio territorial**, normalmente es usado como subdivisión del departamento comercial, donde de manera fundamental se busca una mayor eficacia en el mismo, por su proximidad con el mercado y sus características.
- **Criterio por canales de distribución**, está ligado al criterio territorial por la forma en la que divide la función comercial según el área geográfica que utiliza la empresa, así como los distintos canales de distribución que se emplean en el proceso empresarial.
- **Criterio por clientes**, se lo usa según la tipología de los consumidores para tratar de diferenciar y especializar la función comercial en base a las características específicas propias de cada uno de ellos.
- **Criterio por productos**, supone la ordenación de las actividades de un departamento funcional, alrededor de las características diferenciadoras de la tipología de productos o servicios ofrecidos por la empresa.
- **Criterio por procesos**, es utilizado como subdivisión de la función productiva mediante la especialización y establece fases perfectamente delimitadas en cuanto al uso de los recursos humanos y técnicos que soportan el proceso.

- **Criterio por células productivas**, constituye una aplicación de las técnicas de “*Just in Time*”, logrando sustituir los procesos clásicos del criterio anterior por células de producción independientes, pero organizadas, para flexibilizar los procesos, realizando actividades distintas que en su conjunto permiten pedidos completos sin perder la agilidad en el servicio.

#### **1.3.2.4. Los modelos combinados**

La realidad diaria de las empresas es en verdad muy compleja y extensa como para que se aplique únicamente un solo criterio de organigrama, motivo por el cual casi siempre lo estándar es que las organizaciones combinen, en el mismo organigrama, distintos criterios según las áreas donde se necesiten cada uno de ellos; a esta combinación de criterios organizacionales se la lo denomina, el modelo combinado, pero a su vez éste presenta sus ventajas y desventajas, que se detallan a continuación:

##### **1.3.2.4.1. Ventajas:**

- La coordinación a nivel central de estrategias y políticas que se desarrollan normalmente en ámbitos geográficos y de mercados distintos.
- El mayor apoyo y soporte en las decisiones relacionadas con la gestión de distintas áreas.
- La mayor especialización en la propia gestión de las distintas áreas.

##### **1.3.2.4.2. Desventajas:**

- Se produce una doble dependencia al haber múltiples criterios.
- Solo se recomienda este modelo para empresas con una cultura organizacional muy marcada.
- El modelo exige una estructura muy pesada con riesgos de lentitud que pueden ocasionar falta de agilidad en la toma de decisiones y descoordinación entre las áreas funcionales.

Teniendo en cuenta todos los discernimientos mencionados previamente y sabiendo que la realidad de las empresas es buscar un modelo combinado donde haya simultaneidad de criterios, iniciamos unas primeras aproximaciones sobre el modelo combinado de criterios en los cuales se basa la estructura organizacional de la empresa Indumot S.A.

<b>Aproximación al Modelo Combinado de Indumot S.A.</b>	
<b>Funcional</b>	<b>Territorial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se usa este criterio porque la empresa posee los siguientes departamentos al momento de crear valor anadido: administrativo, comercial, postventa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se emplea el criterio territorial debido a los distintos locales ubicados de forma estratégica a nivel nacional que aportan al crecimiento, posicionamiento y consolidación de mercado.</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<b>Producto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El criterio de clientes se lo usa en base al uso personal o empresarial. Personal porque la misma se enfoca a todos los estatus sociales, y empresarial ya que se ajusta a las necesidades que ella demande.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El criterio por productos es usado de forma primordial en el servicio de preventa por la asesoría comercial que recibe el cliente, así como un excelente servicio postventa en asistencia técnica, respuestos y escuela de conducción.</li> </ul>

### **1.3.2.5. Los departamentos de servicios especializados.**

Los departamentos de servicios especializados dan el soporte y asistencia necesaria a otros departamentos, como los de aprovisionamiento y fabricación, con el objetivo que los mismos centren su atención y esfuerzos en conseguir mayores cuotas de productividad y eficiencia; reduciendo los plazos de entrega, almacenamiento y fabricación para así poder garantizar determinados niveles de calidad y optimización de recursos.

### **1.3.2.6. El departamento de control en el organigrama**

El control tiene el papel de soporte y apoyo para la dirección de la organización en todo lo que se relaciona con el Sistema de Control de Gestión Corporativa. En ocasiones, cuando el control está en función de las características y dimensión de la empresa, se integra también a esta área el departamento de administración y finanzas.

### **1.3.2.7. La implantación de la estructura organizativa**

En la práctica, el diseño de la estructura organizativa es una de las fases más problemáticas del proceso en la implantación del Sistema del Control de Gestión, debido a la complejidad sobre jerarquizaciones, autoridad y dependencia de los departamentos y funciones entre sí. Por este motivo, se generan inquietudes y temores propios del proceso; así como múltiples opiniones sobre el organigrama final, que llevan a establecer cierto grado de flexibilidad al momento de dar por finiquitada la ordenación del mismo, para que no exista descoordinación y posibles lagunas en el proceso corporativo. Consecuentemente se debe considerar que:

- La estructura organizativa final la decide la Dirección, según recomendaciones y consideraciones de funcionarios de segundo nivel, buscando el bien común en la empresa.
- Para redactar el organigrama es bueno que cada departamento realice un borrador de las actividades que desempeñan para facilitar referencias a la Dirección, logrando suprimir los temores y dudas en todos los niveles de la empresa.
- La implantación del organigrama debe ser un modelo de motivación para todos los departamentos, creando una mentalidad de sinergia y ayuda mutua entre los mismos.
- Debe funcionar a nivel formal e informal; es decir, que las actividades se realicen con la importancia que deben tener y no quede en palabras escritas sino que influyan en la toma de decisiones asumiendo los niveles y funciones definidas, bajo la adecuada delegación de las mismas.

Para concluir, esta conceptualización básica, a la que hemos hecho referencia, cabe destacarse que la misma es sumamente importante aplicarla no solo en una empresa

como Indumot S.A., sino en todas las empresas sean estas pequeñas, medianas o grandes; definir organigramas y flujogramas en su interior desde la elaboración del producto, así como su funcionamiento administrativo y financiero esto ayuda a que la empresa tenga una marcha mucho más fluida, haciendo que cada uno de los empleados, en cualquiera que sea el área en la que se desempeñen, cumplan con sus tareas de una manera puntual, sin tener trabas al momento de realizar lo que se le ha asignado para su jornada, asimismo tener una visión de de los respectivos puestos que ocupan cada una de los empleados, también permite que dicha persona se especialice en su trabajo, pero que tenga presente que es parte de todo un proceso y puede aportar al mismo proporcionando ideas o ayudando a sus compañeros creando valor, colaborando a la mejora continua.

El mantener una reingeniería de procesos desde el exterior hasta el interior de la empresa permite desarrollar una eficiencia constante en la empresa, puesto cada uno de los empleados se desarrolla en los campos que le concierne; siempre y cuando se mantenga claro los conceptos en la gestión de procesos, porque nos permitirán tener establecidos objetivos precisos y concisos. Una respuesta a los riesgos mucho más temprana que permita a la empresa no tener trabas o ineficiencias en el proceso productivo y de servicio al cliente, pero sin dejar de lado a la parte administrativa, que permita tener motivados a los trabajadores con sus pagos puntuales. En base a lo referido, la cadena de valor interna con los trabajadores provoca una reacción definitiva que tendrá como único beneficiario al cliente.

## CAPÍTULO II

### 2. Situación actual de la empresa, técnicas analíticas.

#### 2.1. Ambiente interno de Indumot S.A.

En lo que respecta al ambiente interno de la empresa, debemos considerar tanto la misión y la visión de Indumot S.A. , para que podamos tener un panorama del cual basarnos al realizar un análisis más consistente del contexto en el que se desarrolla la misma, y principalmente bajo qué lineamientos los empleados cumplen sus funciones, si es que ellos se identifican con la empresa, teniendo los ideales similares, no habrá ninguna duda de que las personas , sin importar en qué áreas se encuentren ubicadas éstas se desempeñarán de excelente manera.

En primera instancia debemos considerar el ambiente interno general de Indumot S.A., que las relaciones es fluida entre subordinados y jefes de los distintos puestos; esto significa que los superiores son personas a las que se les puede hablar, sugerir, exponer, por lo que las relaciones interpersonales entre jefe y subordinado es de retroalimentación y cooperación, debido a que el único fin que guardan es tener un proceso óptimo en conjunto, constituyendo un equipo sin egoísmos.

Para poder referirnos de una mejor manera al ambiente interno tenemos que referirnos a cada una de las áreas que forman la empresa, de esta modo podamos tener una visión más completa. En primera instancia las motos después de pasar el proceso de importación, llegan a bodega en donde el encargado designa tareas, con el principio de calidad en servicio y mantenerlas a tiempo para su distribución a lo largo del país. El área es la del canal *retail* y mayoreo, en donde se receptan las motos en los locales en lo que tiene que ver con retail, tanto el administrador como con sus asesores realizan un trabajo ligado tanto a la visión y misión de la empresa, pues es aquí en donde se ofrece al cliente directamente el producto. El administrador guía a sus asesores para que tengan un trato cordial con el cliente y ofrecerle lo que el producto le brinda, exactamente igual es el proceso de mayoreo, los vendedores ofrecen el producto a sus clientes pero

con un enfoque hacia cantidades grandes en el cual el producto demuestre su rentabilidad en el negocio ofrecido.

En el Área Administrativa Globalmente podemos mencionar que en los módulos administrativo, comercial y postventa, todos los subordinados que se desempeñan en las distintas áreas, rinden cuentas a cada una de las personas que están encargadas en sus módulos, teniendo un tipo de organización circular, en donde la persona respectiva sabe lo que desempeña, hasta en el rango más alto en cada módulo, teniendo una constante mejora al momento de cumplir las metas establecidas.

El cuanto al ambiente que se maneja internamente en la Línea de Crédito podemos describir que éste toma en consideración el proceso de gestión de crédito que se inicia desde retail y de la igual manera para mayoreo; la relación que se guarda entre el vendedor y el jefe de crédito no es fluida ya que no hay un contacto personal entre dichas personas. Cada uno de los problemas que se generan en el proceso es tratado por el congestionamiento en las líneas telefónicas de la empresa, incrementando el tiempo de reducción de corrección de errores o de la misma forma la recopilación de información faltante por cada cliente, para concluir con el último paso de la solicitud de crédito que es el de su aprobación.

En cambio, en la línea de mayoreo se tiene una relación más fluida debido a las reuniones diarias con su correspondiente jefe, para la determinación de tareas, y además puede relacionarse con la supervisora de crédito para la recopilar que haga falta.

## **2.2. Gestión Actual de procesos de la empresa**

Para describir la gestión actual de procesos en la empresa Indumot S.A, nos remontamos a la información proporcionada por su Gerente, el Ing. Paúl Velastegui Vázquez; quien nos indica los métodos vigentes más importantes que se desarrollan en la línea de crédito, los mismos que se detallan a continuación:

### **2.2.1. Proceso de venta a crédito, retail**

El proceso de venta a crédito en *retail* se refiere a la que se realiza a los clientes minoristas por parte de los vendedores en cada uno de los locales. En el gráfico adjunto se puede apreciar el proceso de crédito que se efectúa al cliente en esta etapa; si él califica para una venta a crédito (caso contrario es de contado), se registra la proforma con las condiciones acordadas, luego se la ingresa y graba en el sistema de datos de Solicitud de Crédito de la empresa, se procede a receptar los documentos para su posterior verificación y análisis de crédito; si dicha documentación adjunta está correcta y sin inconvenientes se propicia la apertura del crédito para la debida facturación en el sistema y cobro, se recopilan las firmas necesarias para los trámites, y se finaliza el proceso con el envío del papeleo a archivo desde los distintos locales de Indumot S.A. a la matriz.

## PROCESO VENTA A CREDITO RETAIL

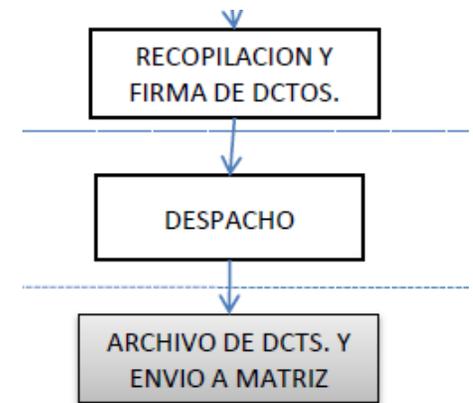
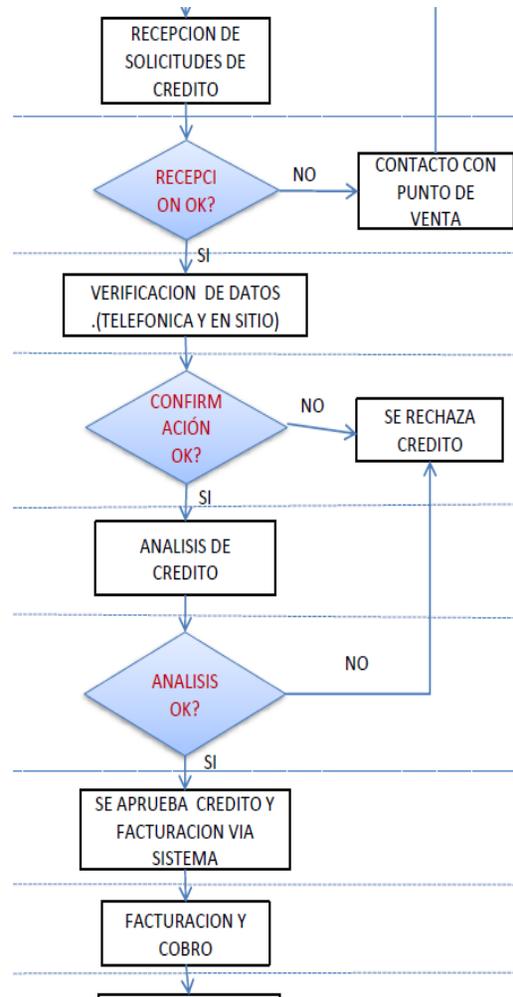
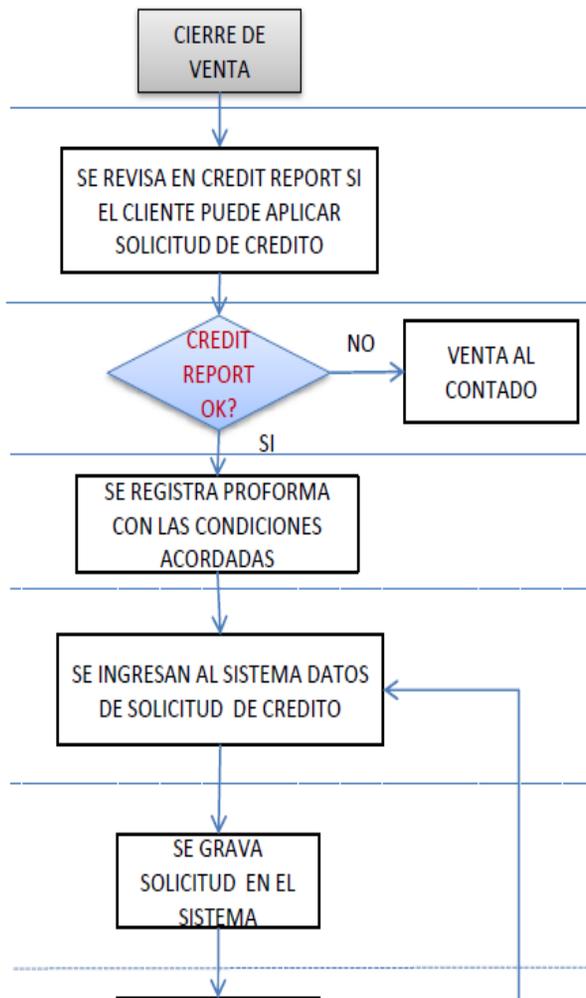


Figura 2.2.1: “Proceso de venta a crédito, retail”, Indumot S.A.

### **2.2.2. Proceso de venta a crédito mayorista.**

En el proceso de venta a crédito mayorista, el Vendedor debe salir a su gira o visitas con la información y documentos de cartera que correspondan a la zona que visitará; si el cliente que entrevista es nuevo, él deberá registrar en el sistema, la solicitud de crédito y puede apoyarse en los locales más cercanos a su zona de trabajo, para enviar vía fax las solicitudes para que allí las ingresen. La Asistente de Crédito revisará la solicitud para hacer el informe de crédito y en el caso de encontrar datos incorrectos, como: direcciones, teléfonos, nombres, etc., lo notificará de forma inmediata, vía correo electrónico al Jefe Regional que corresponda. Telefónicamente se confirmarán datos del solicitante: referencias comerciales, referencias bancarias, etc., si éstos no han sido ingresados con la información correcta para la verificación el proceso durará aún más tiempo.

Con esta información se hace el análisis de crédito, consultando además el comportamiento crediticio del cliente en el sistema financiero y comercial, el Vendedor puede conocer el estado de sus solicitudes en el sistema, adjunta con las observaciones correspondientes. Una vez terminado el proceso de aprobación de solicitudes, el mismo es el responsable de ingresar sus pedidos, pudiendo apoyarse en los locales en coordinación con los Jefes Regionales. La solicitud así como el pedido debe llenarse con exactitud; sin embargo, en caso de errores, el Asistente de Crédito se comunicará con el vendedor para aclarar dudas o solicitar alguna corrección, el contacto puede ser por correo o telefónicamente.

El proceso continúa cuando el Jefe de Crédito revisa la cuenta del cliente, analizando el estado de la cartera, cupo de crédito, documentos de respaldo, etc., si existe un pedido en estado pendiente tendrá validez por quince días, durante los cuales el Vendedor debe atender las observaciones que el Jefe de Crédito anota para así solucionar inmediatamente cualquier traba o impedimento en el proceso.

Si el pedido no es aprobado, el jefe de crédito anotará las observaciones que correspondan, el Vendedor deberá revisar en el sistema sus pedidos para conocer su estado y las observaciones, así también deberá solventar situaciones de cheques o cartera

vencida a fin de poder aprobar el pedido; esto se podrá efectuar máximo hasta quince días después de ingresado el mismo ya que después de este tiempo será nulo.

Una vez aprobado el pedido se emitirán las facturas de inmediato, las copias de las mismas deben enviarse a Contabilidad y Cartera para su archivo y control; y con estos documentos listos, el área de bodega prepara inmediatamente el despacho. El Vendedor es responsable de dar seguimiento al pedido que ingresa, esto incluye hasta el despacho, para ello puede contactar al Bodeguero con el fin de conocer el estado de sus facturas por despachar. Finalmente, se detalla que el vendedor es el responsable de la cartera y debe gestionar la recuperación de los cheques posfechados siempre en coordinación y con el apoyo del Supervisor de Cartera, para su pertinente registro y entrega en Tesorería.

PROCESO VENTA A CREDITO MAYOREO

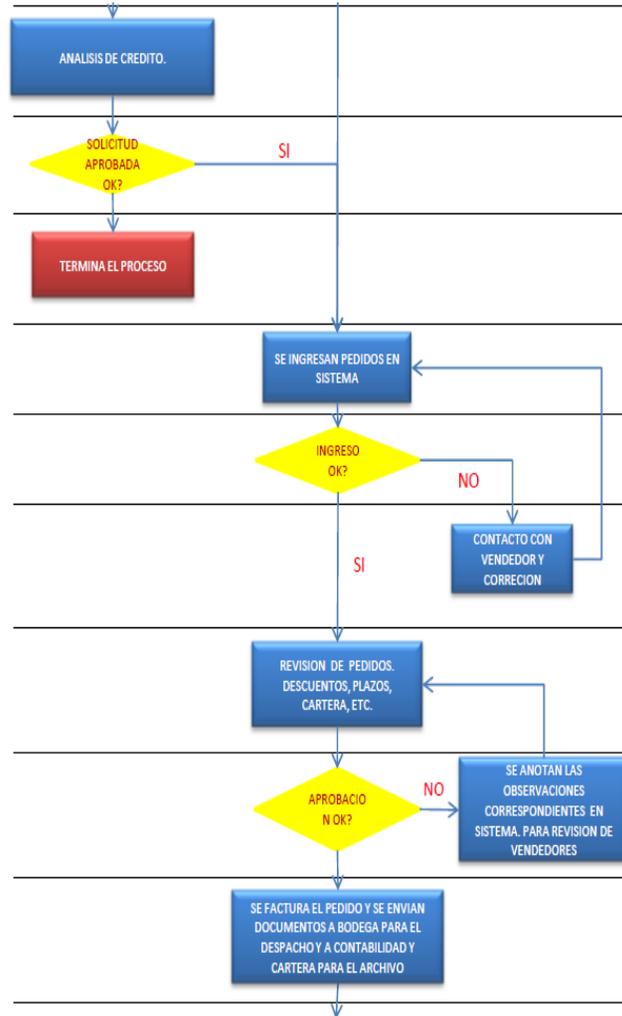
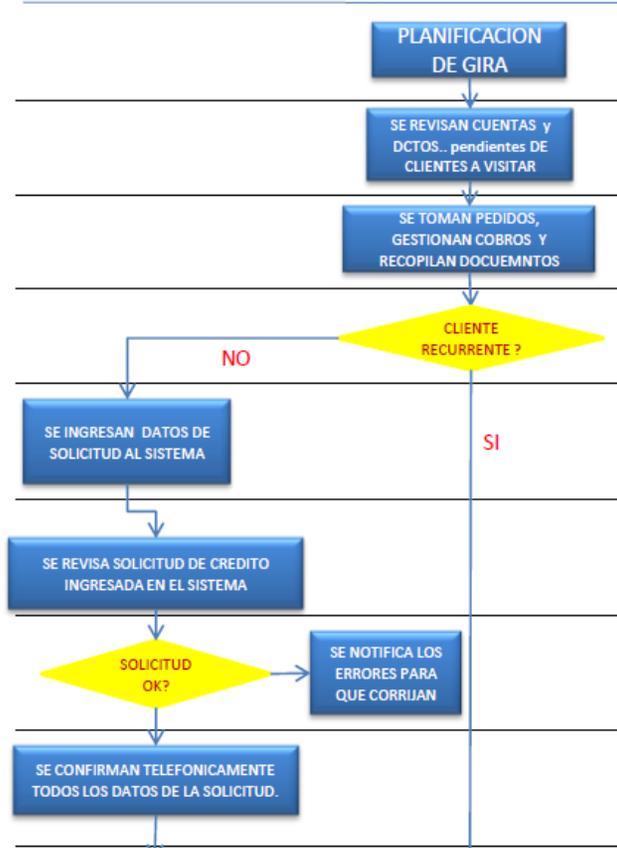


Figura 2.2.2: “Proceso de venta a crédito mayorista”, Indumot S.A.

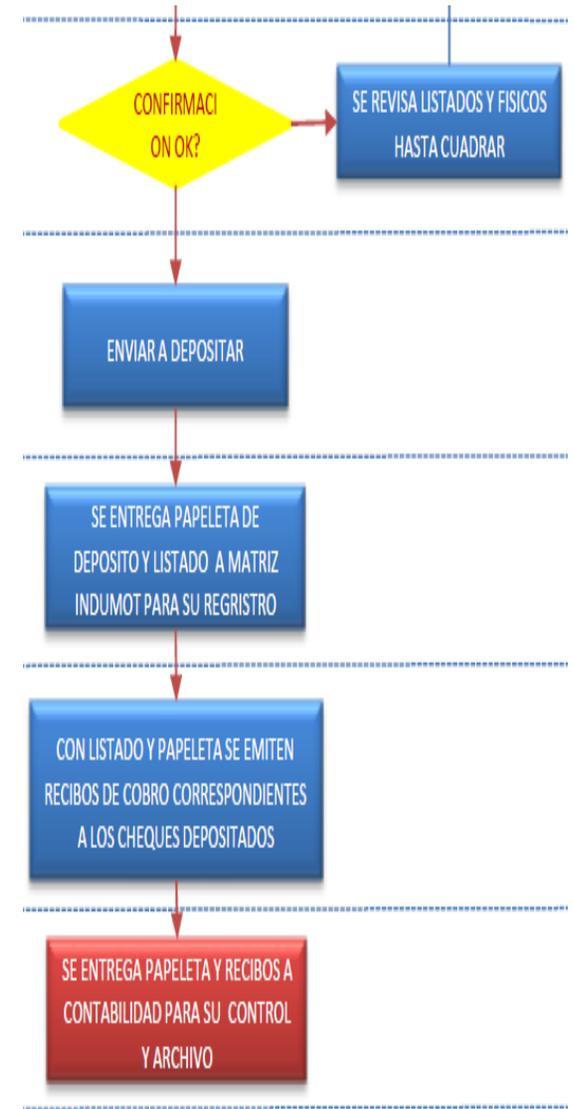
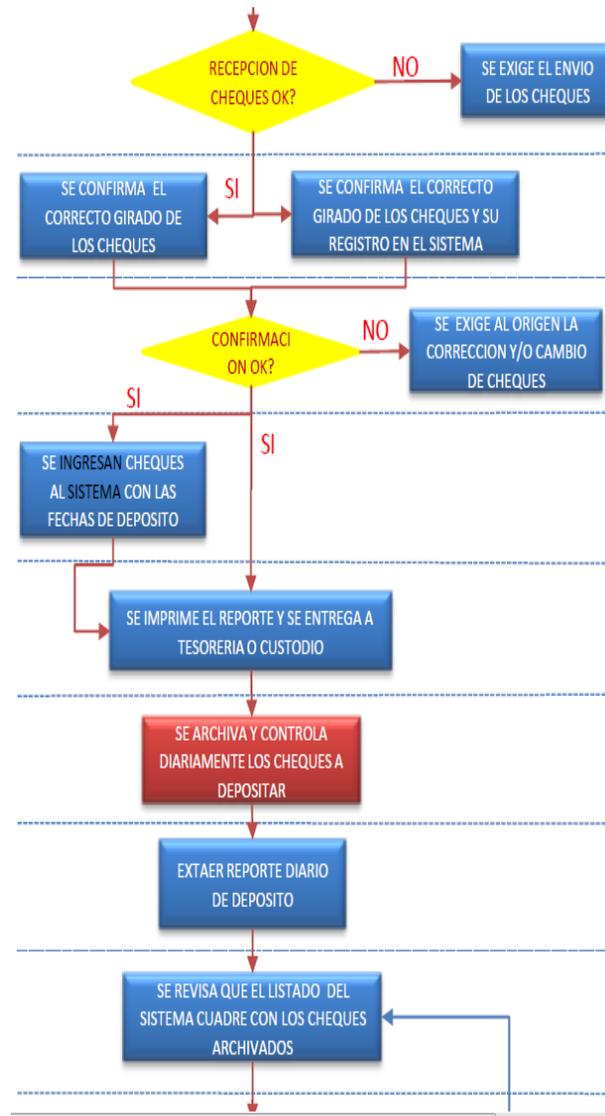
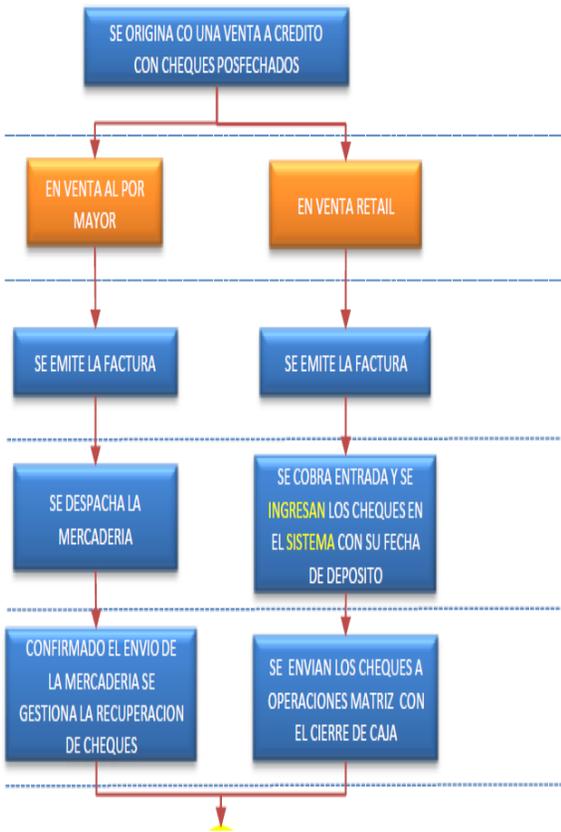
### **2.2.3. Proceso de administración de cheques posfechados.**

Tanto en la venta a crédito en *retail* como en la de mayoreo debe haber un respaldo de cheques posfechados, en el caso del *retail*, es necesario que el cliente posea una cuenta corriente, de lo contrario la documentación se tramitará con un pagaré. Luego de realizadas las ventas y emitidas las facturas, al por mayor, el Bodeguero debe preparar la mercadería para su respectivo despacho, respaldando su envío con una copia firmada; en *retail*, el Cajero debe cobrar el valor de la entrada en efectivo o con un cheque certificado, y si hay cheques posfechados deben recibirlos y registrarlos en el sistema.

Una vez despachada la mercadería procede en mayoreo, el Vendedor y el Supervisor de Cartera a confirmar el envío de la misma para empezar la gestión de respaldo de facturas; y en *retail* el Cajero, bajo la supervisión del Administrador, debe enviar diariamente los cierres de caja, a la matriz con todos los documentos, incluidos los cheques posfechados debidamente registrados. Una vez cumplido el plazo correspondiente para la recepción de cheques, en el mayoreo, el Supervisor de Cartera debe exigir el respaldo de las facturas; y en *retail*, los cierres de caja deben llegar a la matriz hasta dos días después del día de cierre, este proceso debe ser controlado por el Auxiliar de Cajas.

Si en la revisión de cheques se detecta algún defecto de forma, se debe en el mayoreo, gestionar la corrección de inmediato, antes de registrar el documento en el sistema; y en el *retail*, se revisará que los documentos hayan sido registrados correctamente, sin defectos de forma, y en caso de existirlos se procederá a su corrección inmediata antes de enviarlos a custodia. Una vez superada la etapa de revisión, el Auxiliar de Cajas debe registrar los cheques posfechados en el sistema para su consecuente entrega al Custodio, tanto en el por mayor como en el *retail*, quedándose con un respaldo firmado por la persona que lo recibe. Finalmente, el proceso concluye con el archivo y control diario de los cheques a depositar, reportes diarios de sucesos, revisiones entre el sistema y cheques archivados, envíos de las papeletas de depósito a matriz cuando los cheques llegan a su fecha de cobro para su posterior entrega a Contabilidad para la lista de registro y archivo.

**PROCESO DE RECEPCION, REGISTRO, DEPOSITO Y COBRO DE CHEQUES POSFECHADOS**



**Figura 2.2.3: “Proceso de administración de cheques posfechados”, Indumot S.A.**

#### **2.2.4. Proceso de cobro y cierre de cajas.**

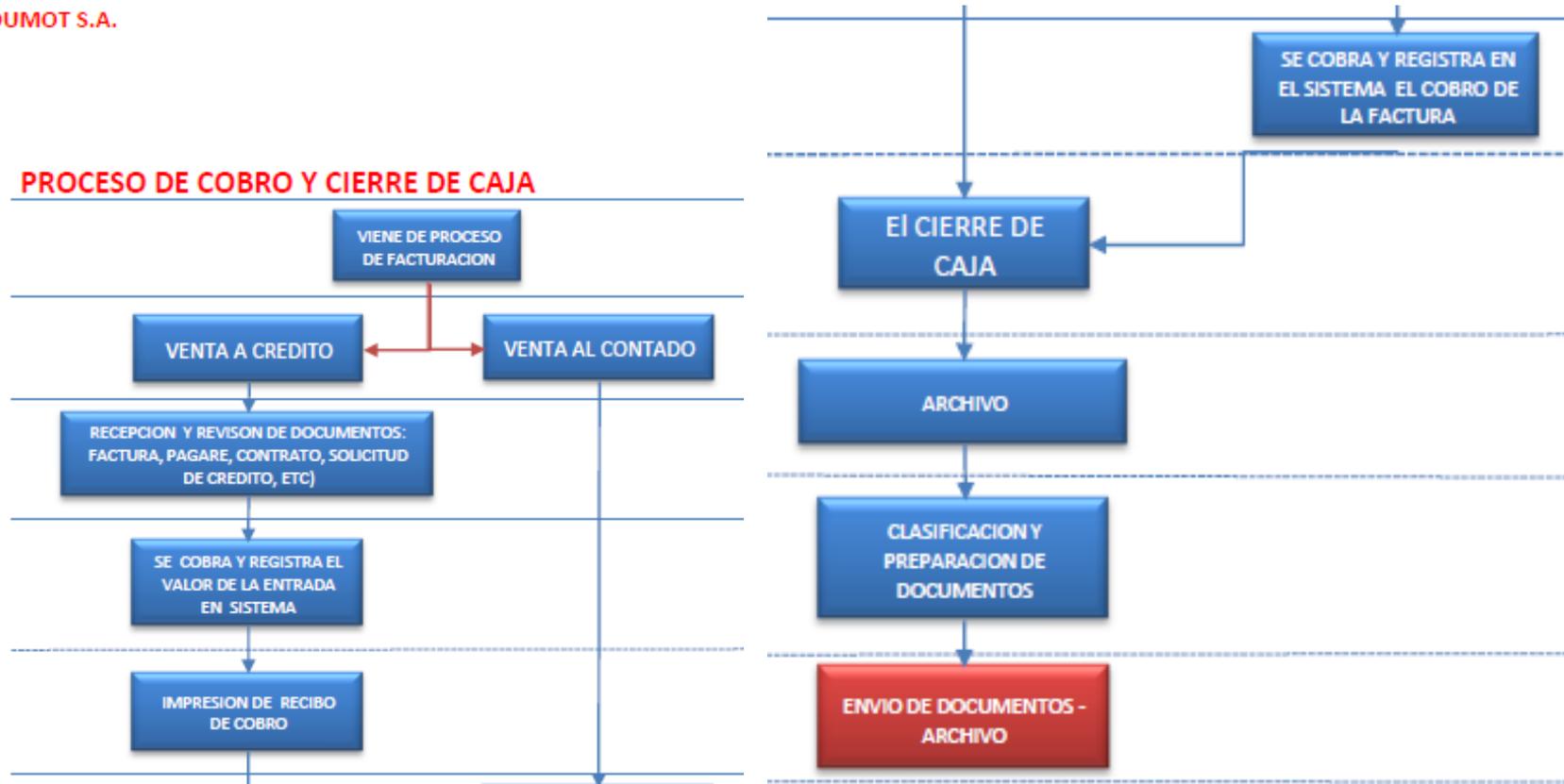
El proceso de cobro y cierre de cajas viene como consecuencia del proceso de facturación, el Cajero debe controlar que toda la documentación esté debidamente impresa y firmada por el cliente, que consten paralelamente todos los requisitos solicitados; él será el responsable de preparar toda esta documentación para enviarla desde todos los puntos geográficos donde se realicen los procesos de Indumot S.A., hasta la ciudad de Cuenca, basándose en el memo de control y envío de documentos que arrojará el sistema luego del cierre de caja.

El valor de la entrada, marcada al momento de hacer la factura, debe registrarse en caja como pendiente y exigible de cobro descargado únicamente con la impresión del comprobante de pago, el cajero deberá guardar una copia del comprobante firmado por el cliente como respaldo, la misma que adjuntará al cierre de caja de cada día, que servirá para efectos de auditoría. Se debe descargar del sistema la cuota o valor de entrada únicamente luego que se envíe a imprimir el documento, de esta forma se obliga a cumplir con la impresión que debe ser firmada por el cajero y por el cliente, el original será para este último y la copia para el archivo de caja. El cierre de caja se hará al final de cada día, teniendo como elemento de control para concordancia con el mismo, la impresión que el sistema arroja automáticamente luego de haberlo realizado, en el cual debe conciliarse valores y documentos. El sistema no permitirá emitir un cierre de caja con fecha diferente a la fecha en curso, ni permitirá emitir nuevas facturas si queda un cierre de caja pendiente; el cajero deberá archivar la copia de la impresión del cierre de caja conjuntamente con la copia de los comprobantes de pago de cada cliente.

Al final de cada día el cajero debe tener lista toda la documentación para enviar al día siguiente a la matriz, esto es: original de cierre de caja, copias de facturas, cheques, papeletas de depósito y *kit* de crédito (de cliente y garante: solicitud de crédito, copias de documentos, pagaré, y contrato de reserva de dominio debidamente firmados). Una vez hechos los depósitos del efectivo (temprano en la mañana), se envía por Courier la documentación preparada el día anterior, esta información se la remite al auxiliar de cajas en la matriz.

INDUMOT S.A.

**PROCESO DE COBRO Y CIERRE DE CAJA**



*Figura 2.2.4: “Proceso de cobro y cierre de cajas”, Indumot S.A.*

### **2.2.5. Proceso para verificación de créditos.**

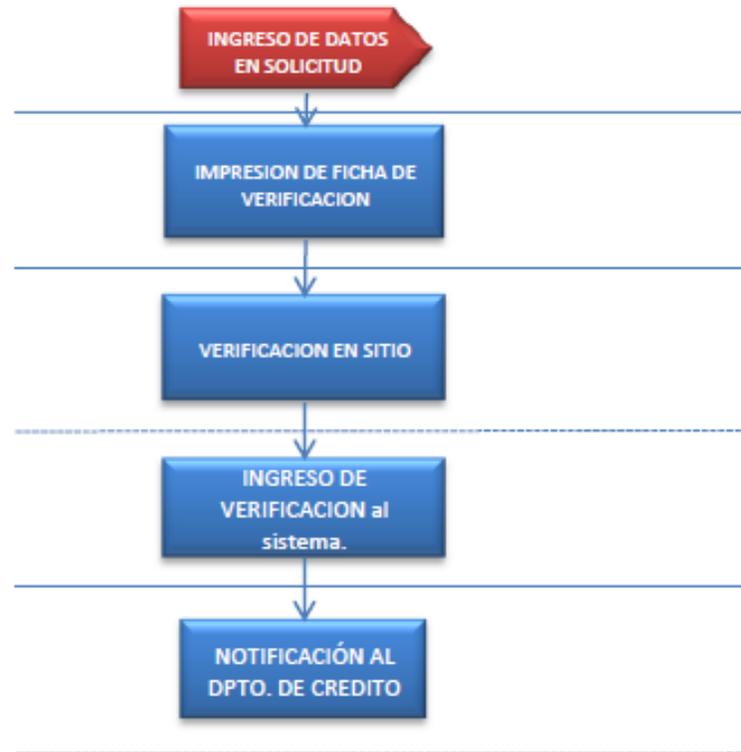
Cuando un cliente quiere realizar la compra de los productos que Indumot S.A. tendrá que ofertar por medio de un crédito interno, el asesor comercial entrega la misma al cliente para que proceda a rellenar con la información establecida, al receptor el vendedor la solicitud de crédito con todos los requisitos cumplidos, pasa a registrar dicha solicitud en el sistema de la empresa, para su análisis, teniendo una entrega inmediata de datos al supervisor de crédito.

Cuando el supervisor de crédito recepta la información en la matriz mediante el intranet, se procede al estudio de dicha solicitud, para que simultáneamente el sistema envíe a imprimir la ficha de verificación que tomará el verificador para realizar la gestión. La verificación en sitio es el siguiente paso, el responsable de esta actividad es netamente el verificador, quien debe basarse en la fecha de verificación; éste debe confirmar en sitio lo expresado por el cliente en la solicitud, teniendo muy en cuenta los datos principales del cliente, sus direcciones, accesibilidad, entorno, seguridad y preferencias. El ingreso de la verificación al sistema está bajo la batuta del verificador, luego de realizada la misma, el verificador deberá ingresar los resultados en el sistema, si es que hace falta indagación del cliente o de la misma manera hay información incompleta se informará al asesor comercial para adjuntar lo faltante, si todo se encuentra en regla, se debe adjuntar la ficha de verificación a los documentos receptados al cliente y sus requisitos para que los mismos sean enviados a la matriz.

La notificación del crédito tiene que ser de manera inmediata para que el cliente pueda realizar su compra, la persona responsable de este movimiento es el verificador, quién registrará la verificación en el sistema para luego comunicar al departamento de crédito la aprobación o negación de la solicitud de crédito, ya sea mediante correo electrónico o vía telefónica. Debemos considerar que en ocasiones el cliente puede tener una notificación en *stand by*, por falta de datos que permitan recibir su aprobación, por lo que se pasa a contactar al agente vendedor y por ende, se le comunica al cliente.

INDUMOT S.A.

### PROCESO DE VERIFICACION DE CREDITOS



*Figura 2.2.5: “Proceso para verificación de créditos”, Indumot S.A.*

### **2.2.6. Proceso de gestión preventiva de recuperación de cartera.**

Las actividades se inician con la impresión de listados de cartera y también con la distribución de la información a vendedores o tele cobradores, la responsable de esta actividad es la supervisora de cartera. El siguiente paso es la revisión de la lista por cada uno de los vendedores y tele cobradores, para organizar la información y poder realizarlo eficientemente, dependiendo de la cantidad de clientes que se tenga por cada vendedor tiene que darse una distribución pareja con el tele cobrador.

Organizada la información se procede a realizar las llamadas telefónicas al cliente, ya el vendedor o el tele cobrador, teniendo como opciones que el cliente conteste y no conteste, si el cliente no contesta se insiste hasta conseguir que alguien lo haga, si alguien contesta ya sea un familiar o cualquier persona se solicita información adicional del cliente como la dirección del trabajo u otros números adicionales que se pueda obtener caso contrario se deja un recado y envía al cobrador para obtener contacto con el cliente. Con la información adicional volvemos a llamar al cliente para localizarlo al lograr el contacto, le manifestamos el motivo de la llamada, explicando el valor que adeuda, determinamos la fecha de pago o caso contrario si no se fija la fecha, enviamos al cobrador para realice el cobro.

Si obtenemos toda la información sin ningún problema y con la fecha ya establecida registramos en el sistema, para luego revisar el pago señalado en dicha fecha, caso contrario se envía al cobrador para que efectúe la llamada y al contractarse con el cliente pueda recabar información sobre él porque no realizó el pago en la fecha pertinente y llegar a un acuerdo sobre una nueva fecha de pago o acercarse al domicilio o la dirección que facilite el mismo para receptor el pago, si es que todo se cumple, se registra el pago.

## PROCESO GESTIÓN PREVENTIVA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

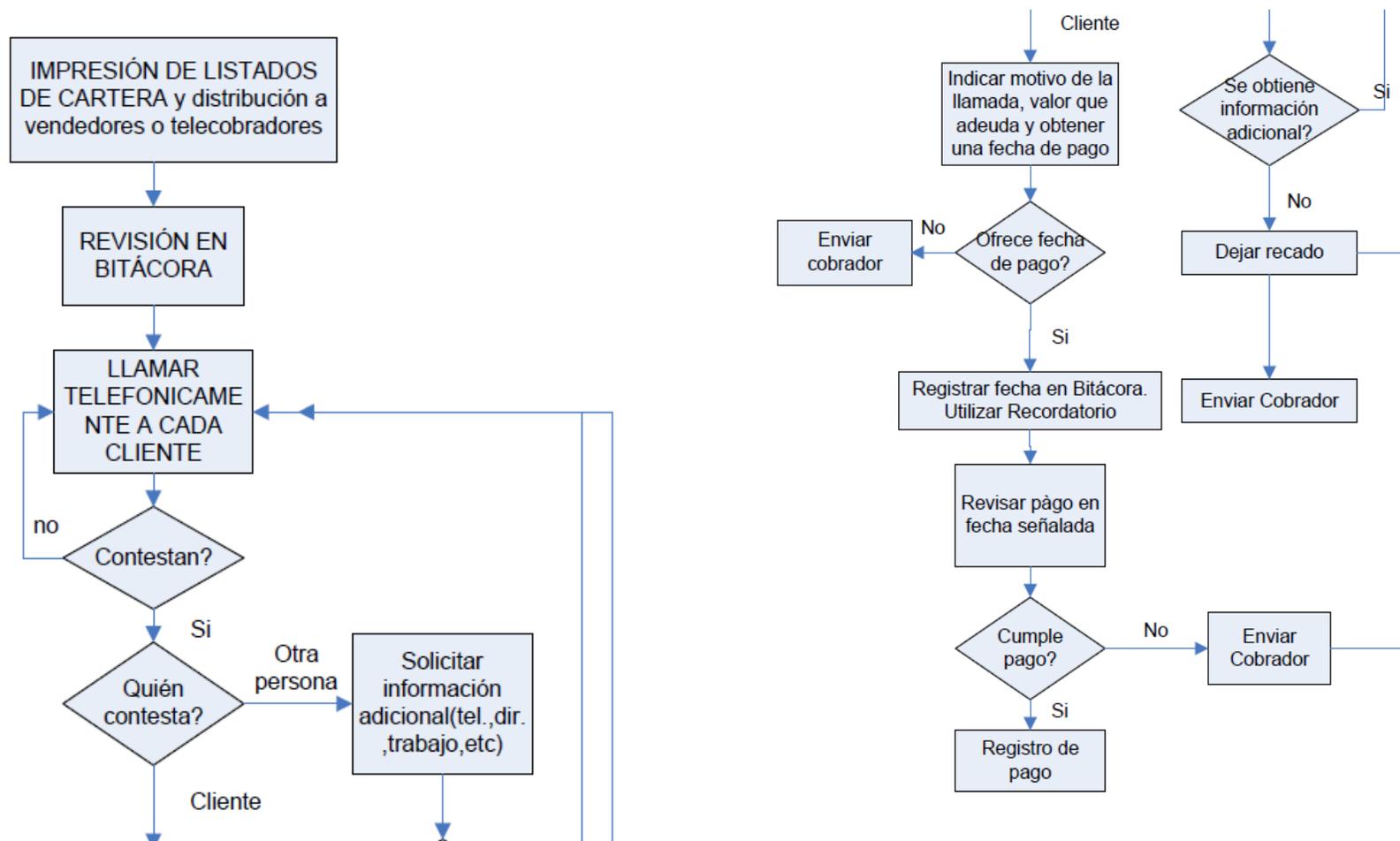


Figura 2.2.6: “Proceso de gestión preventiva de recuperación de cartera”, Indumot S.A.

### **2.2.7. Proceso de gestión recuperativa de cartera, retail.**

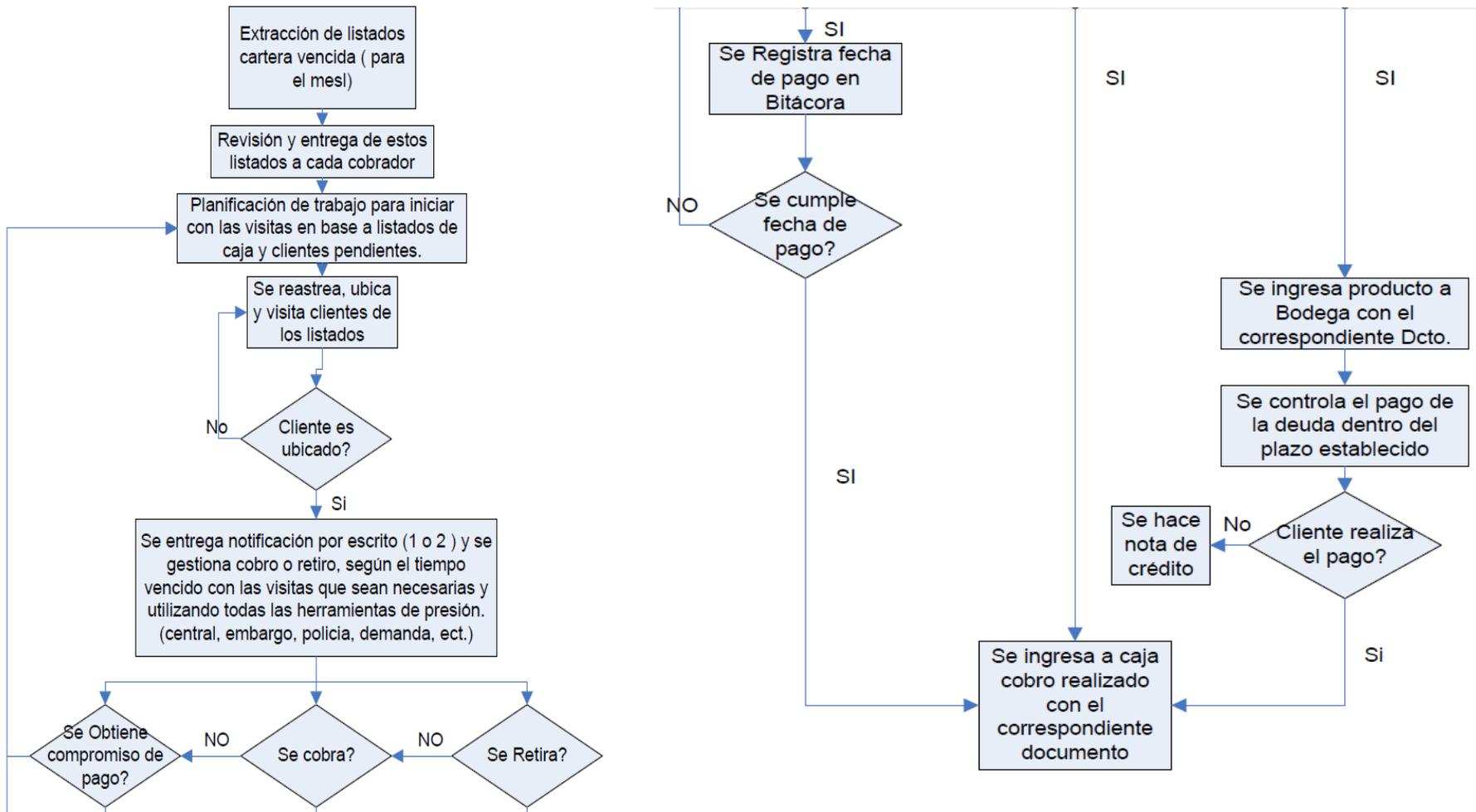
En el canal de retail que maneja la empresa, la forma en la que se da el Proceso de Gestión de Recuperación de Cartera parte con la extracción de listados de Cartera Vencida el mes en vigencia, realizando una revisión para pasar a entregar los listados a cada Cobrador, recalcar que el Cobrador es o son los Asesores Comerciales y Administradores, de donde se efectuó la venta y desempeñan además sus labores propias del cargo, debido a que no se cuenta con un cobrador específico, para que se desempeñe de manera específica en esta función, teniendo una ineficiencia al momento de cumplir con este procedimiento.

La planificación de trabajo para iniciar con las visitas a cada uno de los clientes se las hace en base a los listados de caja y clientes pendientes, colocándolos en su ubicación precisa, pasamos a visitar a los clientes según la lista, pero si no es encontrado, se trata de localizarlo para realizar la visita pertinente. Cuando el cliente es ubicado se entrega una notificación por escrito para gestionar el cobro o retiro de la misma, aquí se debe considerar el tiempo vencido, con las visitas que sean necesarias, para esto el Agente Cobrador debe utilizar todas las herramientas de presión que dispone y que son establecidas por la empresa.

Al entregar la notificación respectiva debemos enfocarnos en tres diferentes ambientes:

1. Si se obtiene un compromiso de pago se deriva a registrar la fecha en el sistema, si es que no se cumple con la fecha del mismo, nuevamente se programa una visita al cliente o si es que se cumple con lo acordado se ingresa a caja el cobro realizado con el documento correspondiente.
2. Si se cobra directamente se ingresa a caja, la recaudación realizada con el documento oportuno.
3. Si es que se embarga el producto porque el cliente no paga, se ingresa el producto a bodega con el correspondiente documento para que se controle el pago de la deuda dentro del plazo establecido. En cambio, cuando el cliente sí ejecuta el pago se ingresa el cobro a caja con el documento correspondiente, caso contrario se realiza una nota de crédito.

## PROCESO GESTIÓN RECUPERATIVA DE CARTERA



**Figura 2.2.7: “Proceso de gestión recuperativa de cartera, retail”, Indumot S.A.**

### **2.2.8. Proceso de recuperación de cartera al por mayor.**

En el proceso de recuperación de cartera por mayor, como indica el organigrama podemos apreciar que éste se inicia con la recepción de copias de facturas despachadas, las personas encargadas son la que factura y la Supervisora de cartera, para asimismo se registre un reporte de la facturación, y se confirmen las fechas en las que se debe entregar al cliente el producto en el lugar asignado y se dé inicio consecuentemente a la gestión de recuperación de cartera.

En segunda instancia y como siguiente paso tenemos la distribución a Vendedores en lo que respecta a la gestión de cheques con cada uno de los clientes a los que se les ha realizado la venta de las motocicletas, de esta etapa están encargadas la Supervisora de Cartera así como también los Vendedores, debemos considerar aquí que la Supervisora administra la cartera de cada uno de ellos, con el propósito de tener un seguimiento de cumplimiento con el presupuesto de recuperación de la misma cada semana. Para cumplir con los presupuestos mencionados los Vendedores y la Supervisora de cartera tienen llamar a cada cliente. Con la recepción de los cheques se puede emitir el número de guía, hay que recalcar que si el número de vendedores es amplio sólo siete realizarán las llamadas para la recepción de los mismos.

A través del seguimiento respectivo los Vendedores regresan a sus funciones, pero si es que los mismos no han conseguido receptor los cheques de todos sus clientes, la persona responsable de exigir que aquellos recepten los cheques faltantes, es la Supervisora de Cartera, cabe indicarse que los registros de esta actividad es por correo electrónico, para que los vendedores reciban el reporte del estado de recuperación de cartera de cada uno de ellos, y puedan saber qué es lo que les hace falta por cumplir. Después del registro por correo electrónico en el sistema, se crea una carpeta por cada vendedor para de este modo tener un registro más detallado de cada uno.

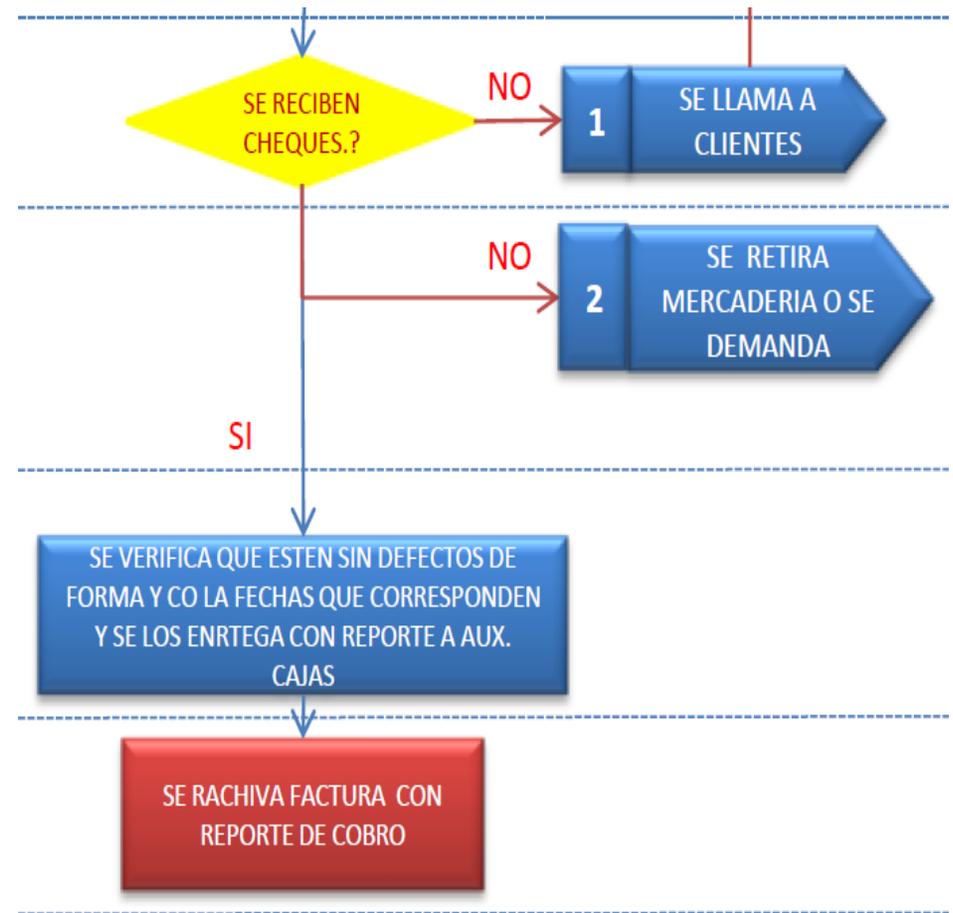
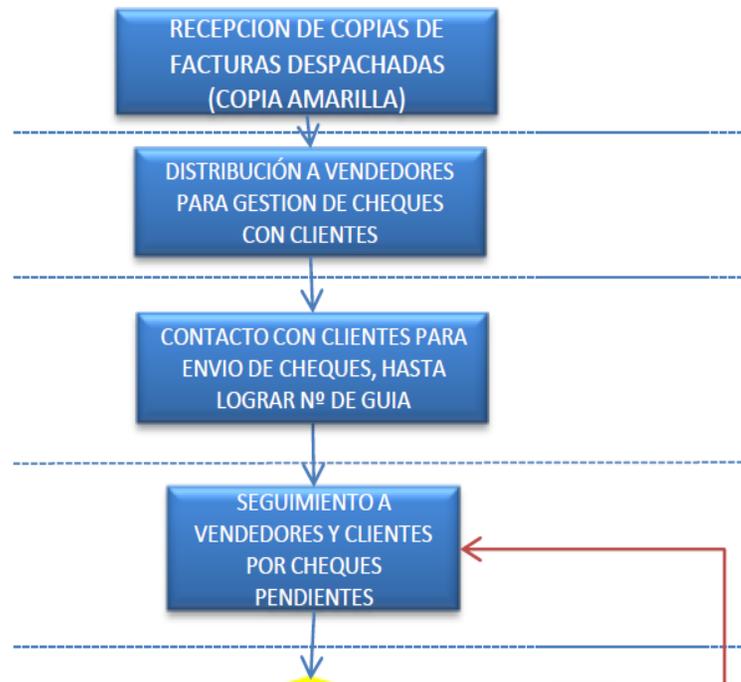
Si la primera gestión falla el siguiente paso es insistir directamente con el cliente para que cancele personalmente la primera cuota antes de la fecha de vencimiento, esto se realiza con las llamadas telefónicas por parte de la Supervisora de Cartera y los Vendedores, con el mismo registro en el correo electrónico y registro pertinente en el sistema. Cuando el cliente no ha dado una respuesta positiva sobre el pago de la primera

cuota y esta vence, la persona responsable, en este caso la mencionada Supervisora manda una carta , con un formato determinado, hacia el cliente en la que se pide el envío de los cheques; si no hay respuesta y vence la segunda cuota se envía al cliente una nueva con un formato diferente a la anterior, en esta se le indica que se le retirará la mercadería por mora y finalmente, si la factura ha vencido en su totalidad se analiza la posibilidad de demandar a dicha persona.

Cuando en el proceso de la recepción de cheques no presenta ningún problema, pasan al Jefe de Crédito, quien es el responsable de revisar que los cheques no contenga ningún defecto o alteración, y que las fechas estén establecidas con las que se formularon para cada uno de los pagos, para que de la misma manera se los entregue al Auxiliar de Cajas, con un memo de entrega, recalcando cada uno de los detalles pertinentes y luego archivar la factura con el reporte de cobro.

**INDUMOT S.A.**

**PROCESO RECUPERACION DE CARTERA X MAYOR**

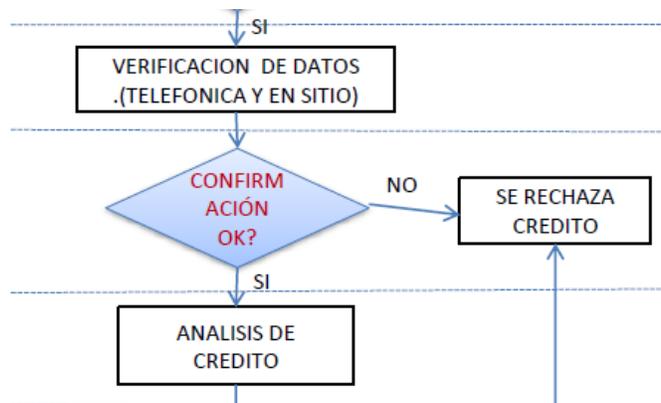


*Figura 2.2.8: “Proceso de recuperación de cartera al por mayor”, Indumot S.A.*

### 2.3 Identificación de eventos y cuellos de botella.

Se entiende por eventos y cuellos de botella a los sucesos dentro de un flujo de procesos que causan un retraso en el desarrollo del mismo, son factores críticos dentro de un flujograma, ya que el tiempo del proceso que se realice dependerá directamente del tiempo que se demore el mismo en pasar por el cuello de botella; por este motivo es primordial su identificación para su posterior análisis y mitigación. Para la identificación de eventos y cuellos de botella en la empresa Indumot S.A., los hemos analizado en los flujogramas adjuntos en el anterior inciso del capítulo, y logramos localizar y detallar los siguientes inconvenientes:

**2.3.1. En la venta a crédito en retail**, se puede identificar el proceso que respecta a la verificación telefónica, éste causa un cuello de botella cuando, al llamar, la referencia no está disponible o no se encuentra en el lugar para contestarla, haciendo que el proceso dependa de la disponibilidad de la persona en cuestión. En la verificación de sitio el Vendedor ocupa demasiado tiempo en visitar al cliente en su domicilio, pues no hay facilidad de transporte para el mismo, y se incurre en un gran coste de oportunidad que es perder ventas y nuevos clientes potenciales.



**Figura 2.3.1:** “Cuello de botella en la venta a crédito de retail”, Indumot S.A.

**2.3.2. En el proceso de venta a crédito al mayoreo**, la planificación y visita a los locales se vuelve subjetivo y ciertamente lento, ya que, al no proveer a los visitantes de un medio de transporte rápido y eficaz, se depende completamente de la disponibilidad y agilidad del visitador, ocasionando la acumulación de visitas a clientes, zonas geográficas y por ende una demora en el proceso de potenciales ventas a demás casas comerciales mayoristas, ya que, el cuello de botella se presenta al inicio de todo el proceso.



**Figura 2.3.2: “Cuello de botella en venta a crédito mayorista”, Indumot S.A.**

**2.3.3. En el proceso de verificación de créditos**, con base al organigrama analizado, podemos señalar que los cuellos de botella que se dan, desde la recepción de la solicitud y su análisis por el verificador, son los siguientes:

Uno de los requisitos al momento de receptar la información es que se debe dar la comprobación domiciliaria del cliente que solicita el crédito, este cuello de botella se origina porque lo realizan los asesores comerciales y administradores del local,

provocando pérdida de posibles negocios, por no encontrarse en el local para atender a sus clientes además del tiempo.

En el canal de mayoreo se origina casi el mismo problema, pero difiere con el canal de *retail* porque los vendedores no abandonan sus locales, pero si sus horarios de visita a sus clientes como también el tiempo para realizar lo programado en la jornada de cada vendedor.

Después de la verificación domiciliaria se realiza paulatinamente la verificación de los datos que el cliente puso en su solicitud de crédito, el cuello de botella que identificamos en este punto, es que la solicitud no contiene información clara, por lo que, se solicita a los vendedores que los números adjuntos en la misma deben ser fijos, no celulares, puesto que estos representan un riesgo en la ubicación del cliente, o muchas veces no contesta, no dispone del tiempo necesario para comprobar la información que se necesita, causando una dilatación en el proceso.

Después de haberse realizado las respectivas verificaciones el factor tiempo se convierte en un cuello de botella que se origina al momento de tener una respuesta y consecuentemente la aprobación, desaprobación o *stand by* del crédito, por lo que analizando la competencia, ellos realizan la aprobación y venta de la moto en un tiempo estimado de veinte minutos, pero la empresa lo realiza normalmente en veinticuatro horas.



**Figura 2.3.3: “Cuello de botella en la verificación de créditos”, Indumot S.A.**

**2.3.4. En el proceso de recuperación de cartera al por mayor**, la disponibilidad de tiempo de los vendedores es muy limitada, por lo que, los cuellos de botellas originados en base a estos, son los siguientes:

Los vendedores en las reuniones diarias con su superior coordinan el trabajo, al tener ya planteadas sus visitas a cada una de las plazas en su agenda, el cuello de botella, se presenta en las llamadas, los vendedores no disponen muchas veces de un tiempo de sobra para realizarlas a sus clientes de cartera vencida, provocando que no se cumpla con el cobro respectivo, por lo que, no se puede tener un control de sus llamadas, así como también mantener un control de las llamadas efectuadas.



**Figura 2.3.4:** “Cuello de botella en el proceso de recuperación de cartera al por mayor”, Indumot S.A.

Como observamos en la identificación de los cuellos de botella, las trabas del proceso se encuentran básicamente en el transcurso de verificación de datos de los clientes, por parte de los respectivos encargados, tanto en *retail* como en venta al mayoreo. Se mira claramente que se depende demasiado de la disponibilidad de los mismos para que confirmen los datos (en *retail*) y también se de la agilidad de los vendedores para la verificación de sitio de los locales comerciales mayoristas.

En base a cada uno de los procesos y organigramas que tiene Indumot S.A. podemos recalcar que la empresa necesita una reingeniería en sus procesos para cada uno de los cuellos de botella que se originan, y provocan un desempeño ineficiente en cadena una de las líneas de crédito. Si nos ponemos a comparar a la empresa con la competencia queda en absoluta desventaja, pues, la gran diferencia de entregar un producto en minutos comparando con horas es abismal tomando en cuenta los niveles de satisfacción del cliente.

La empresa por cada uno de sus procesos no cuenta con puntos de control que permitan mantener los lineamientos establecidos y de la misma manera una mejor precisión al momento de realizar cada uno de las actividades. Cada uno de los procesos que se realice queda netamente bajo la responsabilidad de la persona encargada de dicho proceso, muchas veces al tener el trabajo acumulado se pueden generar errores que se pueden pasar por alto teniendo como resultado una información que no es totalmente consistente. Debemos recalcar que todos los procesos, y, hablando sobre línea de crédito cada una de las solicitudes son supervisadas por el supervisor de crédito quien es el encargado de revisar de que la solicitud que ha hecho llegar el cliente con los datos del garante este completa para luego proceder a la verificación de que la información sea legítima con respecto a la solicitud.

Al no tener puntos de control netos que permitan que la información generada se filtre, no permite generar una mayor y mejor calidad al momento de pasar de proceso en proceso, pero debemos considerar que este no es un proceso en el cual se debería considerar en asignar un persona dedicada al control del proceso mencionado, por ende el que cada una de las personas encargadas tengan como fundamento el receptor bien la información tiene que ser inculcado por cada uno de sus jefes inmediatos haciendo sentir como parte esencial del proceso a esa persona.

## **CAPÍTULO III**

### **3. Propuesta, qué debe desarrollar la empresa.**

#### **3.1. Reingeniería de los procesos de Indumot S.A.**

La reingeniería de los procesos, especialmente en ámbitos de la gestión empresarial, logra que las compañías sean mucho más competitivas, sostenibles en el tiempo y que busquen eliminar todo aquello que no tenga valor agregado para el cliente, por este motivo, en Indumot S.A., una comprensión fundamental de procesos, permitirá implantar cambios esenciales en operaciones críticas con el propósito de alcanzar mejoras espectaculares que de forma simultánea, faciliten también la modificación de parámetros de trabajo ligados íntimamente a la estrategia empresarial que se tenga, por este motivo la reingeniería de procesos en esta compañía se centra en:

##### **3.1.1. Mejora de eficacia**

En cuanto a la mejora de la eficacia se concretaron los siguientes aspectos:

- Innovación dentro de la forma en la que se llevan los flujogramas de procesos actuales, implementando nuevas técnicas dando soluciones rápidas y visibles.
- Soluciones con capacidad de respuesta inmediata a los cuellos de botella actuales, sin necesidad de inversiones a gran escala en tiempo y dinero.
- Competitividad en el mercado, ofreciendo mayor calidad en la experiencia de compra y relaciones interpersonales con el cliente.

##### **3.1.2. Incremento de clientes potenciales.**

El aumento en clientes potenciales señala:

- Al reducir los tiempos de espera en las verificaciones telefónicas y de sitio, no se perderá la oportunidad de enganchar nuevos clientes potenciales porque se dispone de más tiempo para interactuar con los mismos.
- Las solicitudes en ambas áreas de venta (específicamente en *retail*) se tramitan más rápidamente, motivo por el cual el cliente recibe más rápido su producto

proporcionándose un valor agregado, que llevará a un mejor desempeño y llamará la atención de nuevos consumidores.

- De igual manera los asesores comerciales pueden cubrir más zonas geográficas para ampliar su visión del mercado basándose en posibles tendencias de compra ya sea en retail o mayoreo para captar así la atención de los consumidores.

### **3.1.3. Control interno.**

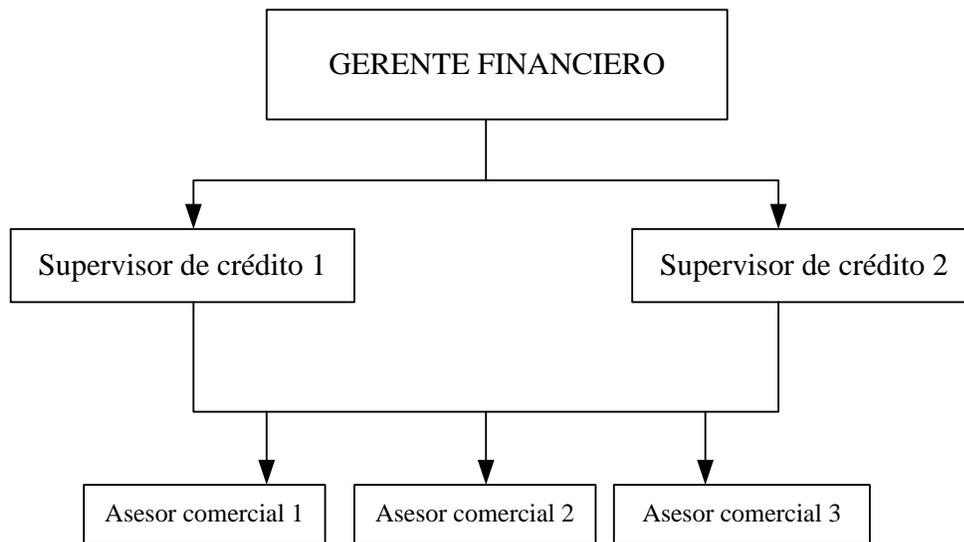
Con las herramientas de reingeniería de procesos se puede:

- Definir de mejor manera el control operativo de los procesos de cada área de la línea de crédito, para optimizar las actividades a desarrollar en cada una de ellas.
- Recopilar una base de datos de casos especiales de solicitudes de crédito, con la finalidad de saber con qué lineamientos proceder si eventualmente ocurren casos similares, evitando en lo posible trabas en el proceso.
- Establecer informes por períodos de tiempo, para llevar constancia de la evolución e impacto de estas técnicas operativas, con el fin de buscar siempre la continua mejora y mitigando el riesgo administrativo.

## **3.2. Organigramas y Flujogramas a desarrollar en Indumot S.A.**

Los organigramas y flujogramas a desarrollar en Indumot S.A. se centran específicamente en la corrección de cuellos de botella en la línea de verificación de datos de la línea de crédito, tanto en *retail*, como en ventas al mayoreo. Por este motivo, hemos planteado las siguientes modificaciones a los flujogramas existentes a los que se rige la empresa.

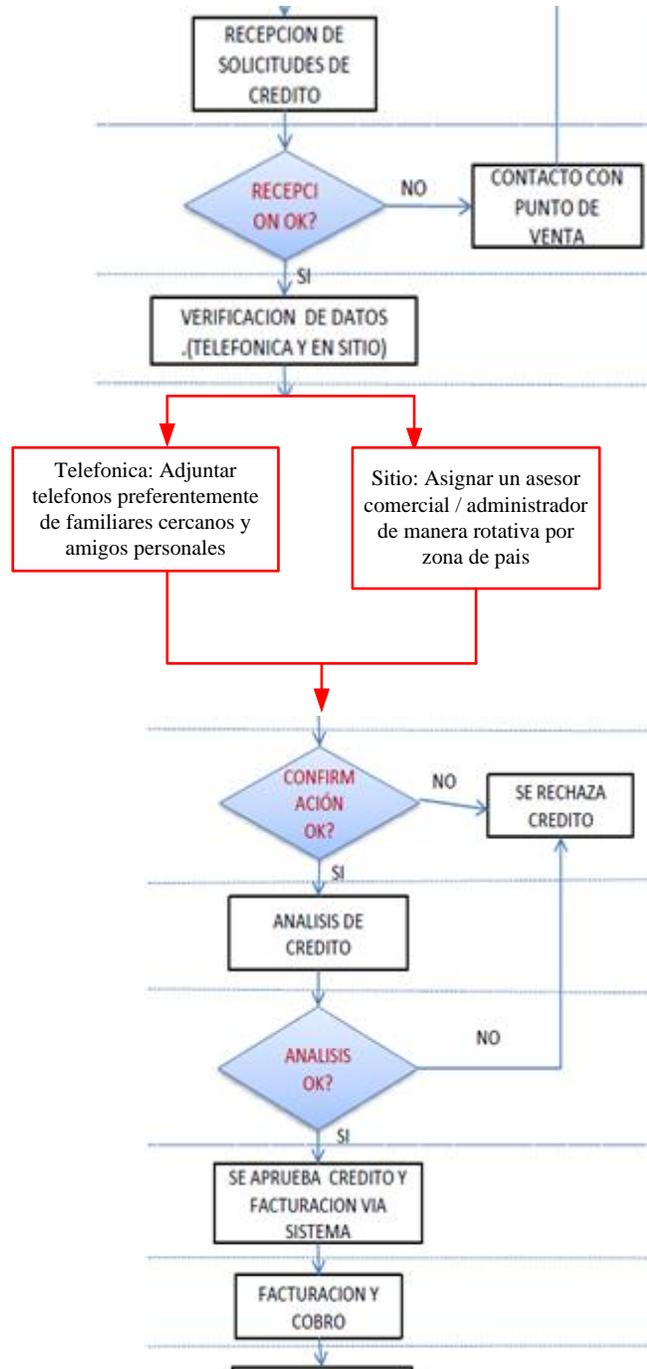
**3.2.1. Esencialmente el organigrama en la línea de crédito de Indumot S.A.,** es bastante corto y nos basamos en el que posee actualmente la empresa, ya que no hay cargos subutilizados ni sobrevaluados, están de manera primordial el número de personas preciso para desarrollar las actividades diarias. El organigrama en la línea de crédito se detalla a continuación:



**Figura 3.2.1, “Organigrama de la línea de crédito en Indumot S.A.”, Indumot S.A.**

**3.2.2. En cuanto a los flujogramas de procesos a implementar** para mitigar los tiempos de espera en la línea de crédito, detallamos básicamente el fragmento a modificar (el mismo que se aprecia en color rojo) en los flujogramas adjuntos en el capítulo dos, vale la pena mencionar que, al ser los cuellos de botella en el proceso de verificación de datos en *retail* y en mayoreo, los nuevos procesos recomendados, se rigen estrictamente a este enfoque y se detallan a continuación en cada una de las áreas donde se identificaron.

En la venta a crédito de *retail*, el cuello de botella identificado fue el de verificación telefónica y de sitio, ante el cual se planteó la siguiente propuesta para minimizar el tiempo de espera.



**Figura 3.2.2, “Proceso a desarrollar en la línea de venta a crédito en retail”**

3.2.3. En el proceso de venta a crédito al mayoreo, se indicó que la principal preocupación era que los visitadores no poseían un medio eficaz y rápido de movilización para la visita a clientes y casas comerciales, lo que les ocasiona pérdidas en ventas potenciales, ante este inconveniente se consideró la siguiente solución:

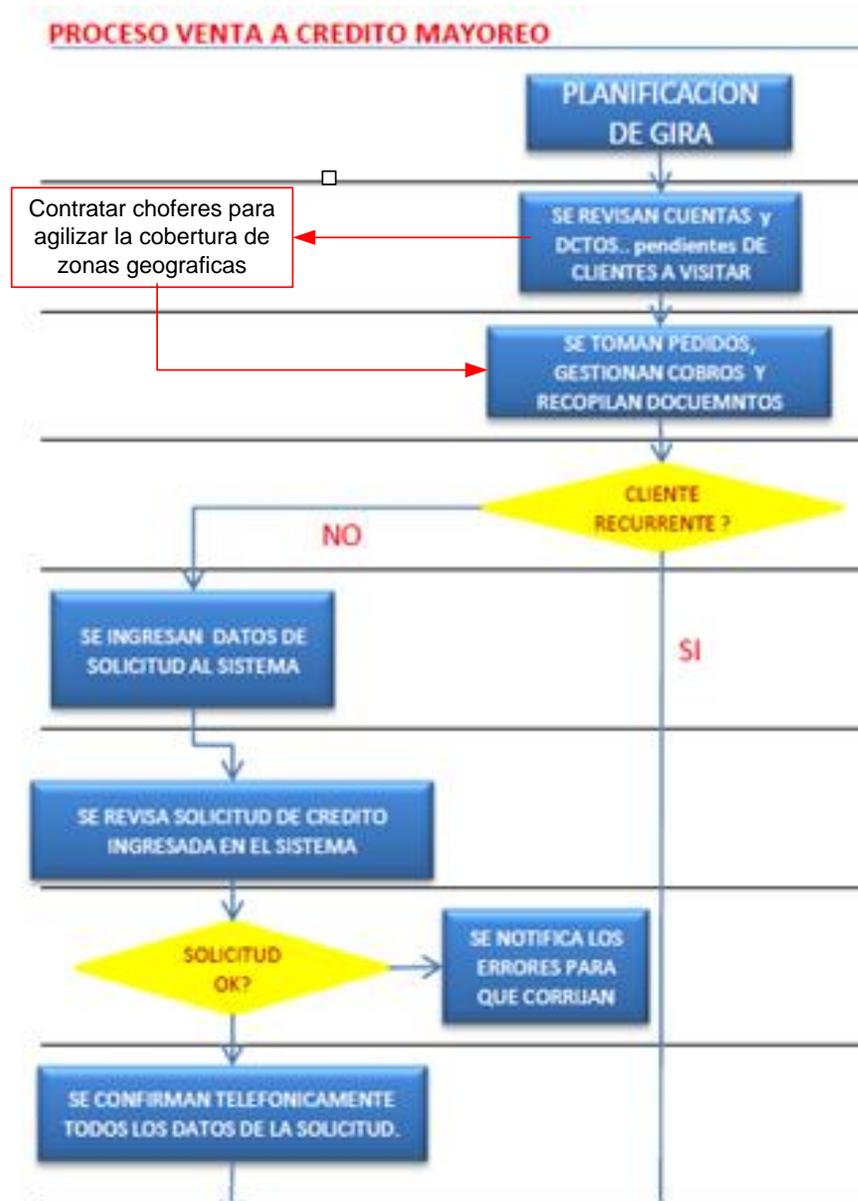
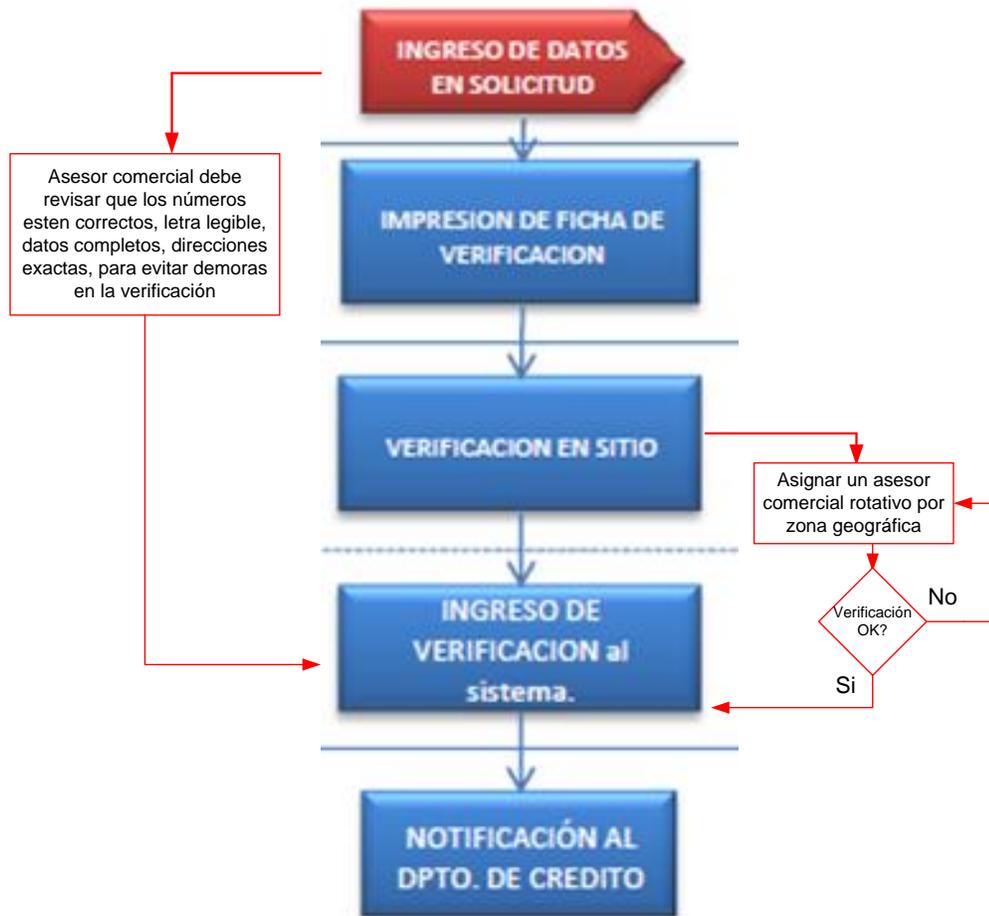


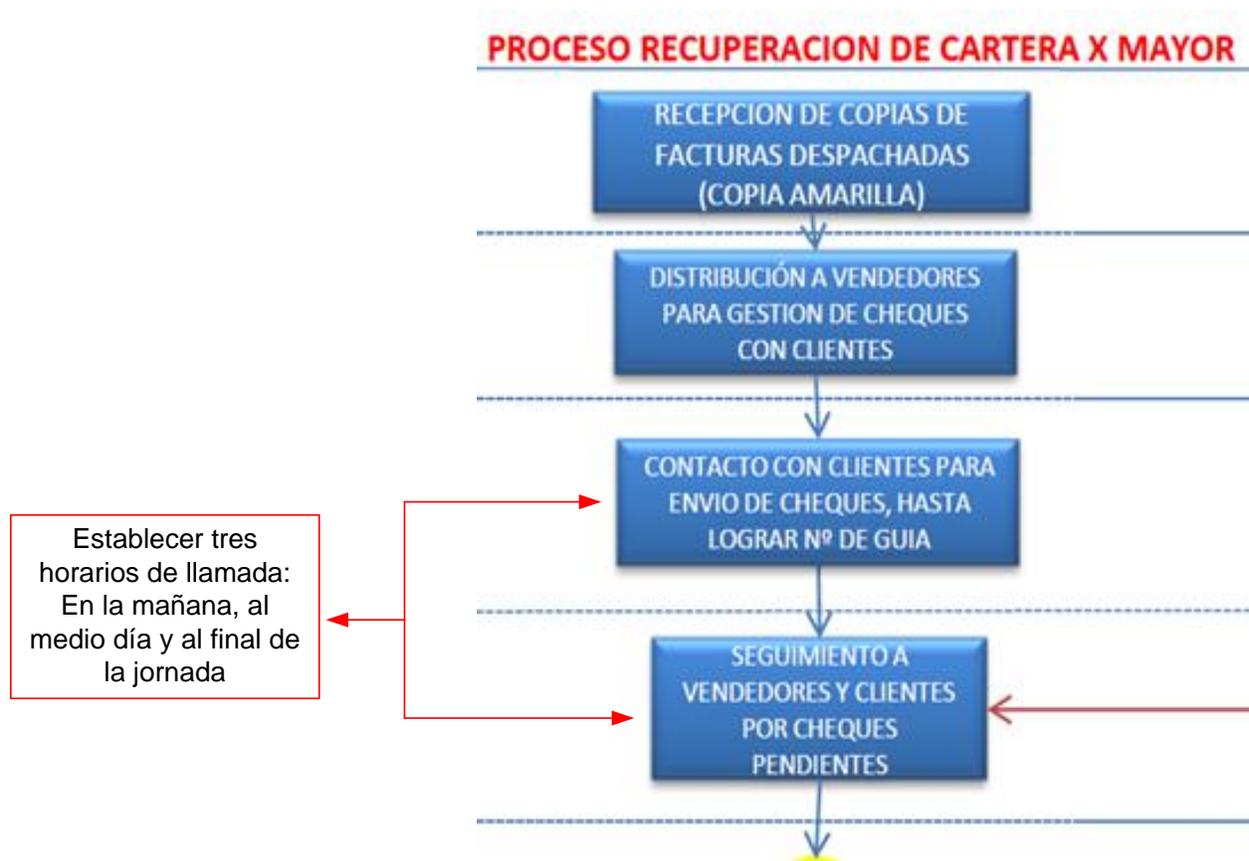
Figura 3.2.3 “Proceso a desarrollar en la línea de venta a crédito al mayoreo”

**3.2.4. En cuanto al proceso de verificación de créditos**, se identificó que el problema se daba cuando el asesor comercial dejaba pasar errores en las solicitudes por no revisarlas correctamente (en *retail*) y en el mayoreo éste se veía dilatado, debido a que los asesores comerciales no poseían medios eficaces para realizar sus visitas a los clientes mayoristas, ante eso se adjunta la siguiente propuesta.



**Figura 3.2.4, “Proceso a desarrollar en la verificación de créditos”**

**3.2.5. Por último, en los errores detallados en el proceso de recuperación de cartera al por mayor, se señaló que los vendedores, por sus reuniones diarias e itinerarios, muchas veces no poseen el tiempo suficiente para realizar las llamadas recordatorias a los clientes con cartera vencida, motivo por el cual el cobro respectivo puede demorar aún más, por lo tanto, ante este inconveniente se ha pensado en la siguiente solución:**



*Figura 3.2.5, “Proceso a desarrollar en recuperación de cartera al por mayor”*

### **3.3. Actividades a desarrollar para un mejor control.**

Después de analizar cada uno de los problemas que se dan al interior de la línea de crédito, de la misma forma que al identificar cada uno de los cuellos de botellas, podemos manifestar que la empresa para poder cumplir con la metas propuestas para cada persona y al interior de los departamentos, tiene que basarse en un control interno mucho más integrado y minucioso, esto debido a la pérdida de tiempo que ocasiona cada problema que se han mencionado anteriormente.

Como sabemos el dificultad central y de mayor peso al momento de realizar el crédito es en el proceso de verificación de créditos, constituyendo el primero, la visita domiciliaria, para ello la actividad a desarrollarse para un mayor y efectivo control es en primera instancia, planificar la visita a los domicilios de las personas que solicitan el crédito, por parte de la Supervisora de crédito, designando horarios de cumplimiento y los períodos en los cuales se deben realizar las mismas, para que sean efectuadas con la mayor brevedad posible. En cuanto a la persona asignada para que realice dicha visita será un Administrador o Asesor Comercial de cada zona del país, quedando a criterio de la mencionada Supervisora, el designar de manera rotativa a la persona para cada mes

La persona designada realizará las visitas domiciliarias que se generen en el mes sin importar si son numerosas o no las solicitudes generadas en ese período; estas solicitudes deberán realizarse el mismo día o según los lapsos establecidos por la Supervisora, quien facilitará la utilización de un motorizado, preferentemente que sea una moto para el traslado de la persona encargada de visitar el domicilio, con esto eliminamos la pérdida de tiempo y ventas de los administradores y asesores comerciales en el país, creando valor en cadena dentro de la empresa y el canal de *retail*.

Al momento de receptar la solicitud de crédito se necesita realizar la comprobación de los datos de la información recopilada vía telefónica, al generarse problemas por no disponer de números fijos y a sabiendas que, a cada vendedor se les recomendó que haga constar dicha información de esta manera. La actividad a tomar es un control por parte de los administradores en cada una de la solicitudes, por lo que si el vendedor reincide en la falla por tercera ocasión (tercera solicitud), el Administrador procederá a informar a la Supervisora de Crédito, para que a su vez esta sancione económicamente

al vendedor con una reducción del 1% de su sueldo, por cada llamada de atención, incrementando por cada falla un 1% adicional. De esta forma generamos un filtro de control al asignar al Administrador esta tarea de control y ganamos información sólida que permita una verificación de datos, más rápida al momento de recibir la Supervisora esta la solicitud

Siendo el tiempo un factor preponderante al momento de realizar las ventas a crédito, con respecto a la competencia, las actividades de control que hemos mencionado con anterioridad, disminuyen notablemente el mismo, para la aprobación de la solicitud, para tener un mayor control de tiempo del procesamiento de la solicitud y obtener una respuesta de la misma, sea su aprobación, negación o *stand by*, el control de esta actividad debe ser realizado por la misma Supervisora, para su aprobación directa, sin que pase a revisión del Gerente Financiero, para lo cual se debe contar con personas con criterio y principios de alta dirección que realicen una decisión acertada, esta misma persona tiene una mayor responsabilidad en el proceso, lo cual provoca que se sienta más motivada y ejecute de mejor manera su trabajo.

En lo que respecta al proceso de recuperación de cartera al por mayor lo que nos permitirá obtener un mejor orden y control con los vendedores, que son los encargados de realizar las llamadas, sería la imposición e implementación de horarios por parte de la/ el Jefe de Mayoreo; dichos horarios para realizar las llamadas son en la mañana, a la hora del almuerzo y uno al final de la jornada; o en la mañana y a la hora del almuerzo estableciendo los controles y frecuencia en base a la disponibilidad del cliente, teniendo un reporte de las llamadas por cada horario en el que se ha realizado las mismas, para tener un control sobre la hora de entrada e ingreso de vendedores, y a cada uno de los seguimientos se llenará una ficha de entrada y salida o marcación digital.

Al momento de efectuar la venta de crédito, por parte del canal de mayoreo, la actividad a desarrollarse para obtener un desempeño más eficiente de parte de los vendedores, en sus visitas a los lugares designados es con la contratación de choferes que cuenten con un vehículo para el traslado de los vendedores. Cabe recalcar que este tipo de transporte no se aplica a los vendedores que están designados a áreas de fácil acceso como el

centro de la ciudad y sus alrededores; básicamente este medio de transporte sería utilizado para cubrir lugares que son de difícil acceso para los vendedores, causando una reducción de tiempo en las visitas, cubriendo todas las zonas geográficas y abarcando nuevos clientes potenciales. Para ejercer un control al momento de emplear este medio de transporte, se le pagará al chofer por ruta cubierta o kilometraje recorrido en el día, para no incurrir en gastos adicionales sin sentido y de la misma manera se llevará un informe de la visita que realice el vendedor por parte del chofer.

## CONCLUSIONES

Gracias a esta experiencia académica, nos hemos enriquecido tanto en la investigación como en la práctica laboral y una vez finalizado este proyecto hacemos hincapié en algunos aspectos que consideramos relevantes:

- Para que la empresa se funcione de una manera mejor en su línea de crédito consideramos que primeramente debería reorganizar su flujograma, a partir de las ineficiencias o cuellos de botella que hemos podido identificar, se obtenga un mayor desempeño del personal, para cumplir a cabalidad con el cliente dándole un servicio mucho más eficiente al momento de adquirir su moto a través del crédito directo.
- Definir el rol de cada persona dentro del departamento en donde se desenvuelve, permitiría que ella cumpla con más eficacia su labor; aunque habíamos considerado, que la eficiencia se incrementa a través del trabajo en equipo; sin embargo, reiteramos que debemos tener presente que mientras cada quien no cumpla con las metas designadas no puede ayudar a su compañero a realizar otras actividades ya que esto perjudica al funcionamiento total de la empresa y no se está optimizando ni recursos ni tiempo.
- Si bien, la empresa no considera la contratación de una persona para realizar las visitas domiciliarias, debido a que no cuenta con un número considerable de solicitudes, tenemos que manifestar que la solución inmediata es que los Administradores y Asesores Comerciales de cada local, a nivel nacional roten mensualmente por la zona en la que se ubican, caso contrario se continuará perdiendo ventas y clientes potenciales; pues, en la mayoría de locales se ubican dos o tres personas que se desempeñan en administración, accesorios y ventas y cuando se requiere ayuda para cubrir el tráfico de gente que se acerca a diario a los locales, o si el número de clientes se incrementa, es el propio personal que tiene que cubrir esta falencia; por lo tanto, sugerimos se debería contratar a un nuevo empleado para esta labor, a quien se le remuneraría quizá por hora de trabajo para no incurrir en un gasto exagerado o se debería implementar un

nuevo método de verificación domiciliaria sin necesidad de realizar la comprobación física de la misma, esto bajo nuevas estrategias y propuestas de marketing , por último, se debería aumentar locales a lo largo de todo el país.

- Para la aprobación de un crédito, un paso esencial es la premura con la que se realicen las llamadas telefónicas, si es que se incurre en esta deficiencia serán necesarias las multas; así los vendedores realizarán un mejor trabajo, pues algunas veces, es por descuido que no solicitan correctamente los datos. Además, se debería pedir el número telefónico de familiares cercanos al cliente, o de amigos o de algún allegado a la persona que realizará el crédito y proporcione una referencia consistente de esa persona, esto ayudará eficazmente a obtener lo requerido con prontitud. De igual forma, las horas en las que se encuentren cada una de las referencias que se requieren en la solicitud son importantes para una planificación de las mismas por solicitud, las que ingresan luego al sistema.

- El que cada uno de los empleados tengan una responsabilidad más alta en el área en la que se desempeña, definitivamente provocará que éste sienta una mayor motivación, y realizará un trabajo mucho más efectivo. Si es que para llegar a un mismo punto tenemos que pasar por dos filtros, que posteriormente se pueda simplificar en uno solo, estamos desperdiciando el tiempo, por lo que se recomienda que sea la misma Supervisora de Crédito quien realice la verificación y comprobación de datos de la solicitud de una respuesta afirmativa o no de crédito, simplificando nuestro flujograma, eliminando así pasos o mandos innecesarios, aplicando la reingeniería de procesos de una manera correcta y creando valor. Y se sugiere que cada empleado empiece con el cambio personal para que luego se refleje en el equipo laboral.

- En base a la aplicación de estos lineamientos como son teórica aplicada y a las soluciones planteadas vemos un resultado factible, resultados que han llevado a la empresa a la creación de una cadena de valor sostenible en el tiempo. Sobre todo, permite que la empresa vaya a la par con su competencia en lo que respecta a la aprobación de créditos, apertura de mercados y satisfacción del cliente. La eficiencia en la gestión en el departamento de crédito alcanza una eficacia que

permite que cada persona cumpla con la actividad designada, sin tener que desligarse de la meta que se ha trazado, y a fin de mes se analiza la optimización tiempo y de recursos humanos.

- La propuesta que plantea este nuevo proceso en el fortalecimiento del control interno, es de brindar mejores parámetros de gestión, en los distintos puntos de control de la línea de crédito, estableciendo objetivos fijos y bien definidos para cada empleado, lineamientos permiten una focalización de las actividades diarias, disminuyendo los cuellos de botellas que repercuten en el trabajo en equipo.

## RECOMENDACIONES

Finalizado este proyecto nos permitimos hacer algunas recomendaciones:

- Para que la empresa alcance un mayor desempeño en su línea de crédito consideramos que en primera instancia, debería reorganizar su flujograma, para que en base a las ineficiencias o cuellos de botella que hemos identificado, se preste un mejor servicio al cliente, proporcionándole una atención mucho más efectiva al momento de adquirir su moto a través del crédito directo.
- Definir de una mejor manera el trabajo de cada empleado en el departamento, permitirá, que cumpla a cabalidad su labor, y así colaborará para el desempeño en equipo, porque es cierto que si cada quien se responsabiliza de su rol, está optimizando los recursos y el tiempo.
- Se sugiere, que en vista de la demanda existente, se debería contratar un empleado para cada local, debido a que el personal actual en ocasiones no se alcanza a cubrir de forma eficiente con todo el trabajo asignado, de manera especial en los momentos en que hay demanda de clientes evitando así los cuellos de botella. El empleado contratado podría cobrar por horas.
- Recomendamos la apertura de otros locales a lo largo de todo el país, para así cubrir la demanda existente y evitar la pérdida de clientes potenciales.
- Se recomienda que los vendedores realicen de manera más rápida y oportuna las llamadas telefónicas a los clientes, porque su tardanza provoca en ocasiones que no se agilite los trámites pertinentes, para lo cual proponemos el cobro de una multa al empleado si es que incurre en este error por tercera vez.
- Se propone que los datos consignados por los clientes sean los precisos y se debería pedir los números telefónicos de algún familiar, amigo o allegado de éste, para que si el caso amerita, localizarlo inmediatamente, datos que se registrarán en la solicitud de crédito y que luego constarán en el sistema de la empresa.
- Al realizar una reingeniería de procesos, consideramos importante que no debería la empresa tener dos filtros para una misma actividad, por lo que sugerimos que sea la propia Supervisora de Crédito quien se encargue de manera directa de aprobar o negar las solicitudes de crédito, ya que es ella la persona encargada de verificar y

comprobar los datos de la misma, evitándose un trámite más extenso al cliente y permitiendo que los otros empleados cumplan con sus labores fijadas.

- Proporcionar a los trabajadores una mayor responsabilidad en su área les ocasiona una gran motivación en el desempeño óptimo de su labor.
- Un constante mejoramiento es lo que se espera al momento de desarrollar una reingeniería de procesos. Por lo que recomendamos que Indumot S.A. efectúe una inversión para de este modo mejore la misma, en especial en la línea de crédito, lo cual le repercutirá favorablemente no solo financieramente, sino en su imagen y en relación con la competencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALARCÓN GONZÁLEZ, Juan Ángel. Reingeniería de Procesos Empresariales. Teoría y práctica de la Reingeniería de la empresa a través de su estrategia, sus procesos y sus valores corporativos. Fundación Confemetal. Capítulos 3 y 4. (199- ).
- COSO, Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado (Septiembre 2004). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Pág. 9 – 103.
- Diccionario Latino - Español, Español - Latino, MARTÍNEZ BURGOS y AYALA LÓPEZ, Compañía Bibliográfica, S.A. Madrid 1996. Tomo I y II.
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión por Procesos. Cuarta edición. Septiembre de 2010.
- SERRA, Vicente. VERCHER, Salvador. ZAMORANO, Vicente. Sistemas de control de gestión. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2005.
- VELASTEGUI VÁZQUEZ, Paúl. Manual de Procesos de Indumot S.A.
- VILAR BARRIO, José F., Cómo mejorar los procesos en su empresa. El control estadístico de los procesos (SPC), herramienta fundamental para el incremento de la competitividad. Fundación Confemetal.

### Accesos a la red

- “Frasas y Pensamientos”, [http://www.frasesy pensamientos.com.ar/frases-de-cliente\\_2.html](http://www.frasesy pensamientos.com.ar/frases-de-cliente_2.html).
- “Librería Técnicos”, <http://rodrigoventas-lacoctelera-net.lacoctelera.net/post/2009/11/05/alarcon-reingenieria-procesos-empresariales>
- “Escuela de Organización Industrial”, <http://www.eoi.es/portal/guest/inicio>



Cuenca, abril de 2012.

Señores,  
Universidad Del Azuay.

De mi consideración:

El estudio realizado por los señores Marcelo Gerardo Zurita Garcés y Blasco David Soria Álvarez, en lo que corresponde al tema Descripción de Procesos del Área Administrativa (línea de crédito) de Indumot S.A. ha sido receptado por la empresa para la implementación del mismo debido al aporte sumamente importante que se ha obtenido en base al análisis de este departamento, por lo que Indumot S.A. hace extensiva su agradecimiento esperando obtener los resultados más satisfactorios.

Atentamente,

A large, stylized handwritten signature in blue ink, appearing to read "Paul Velastegui Vázquez".

Ing. Paul Velastegui Vázquez.  
Gerente Financiero de Indumot S.A.

**MATRIZ**

**Dirección:** Primera Transversal y Octavio Chacón

**Telf.:** (593 7) 2806 503 / 2862 698

**INDUMOT S.A.**

[www.hondamotos.ec](http://www.hondamotos.ec)