



Carrera de Administración de Empresas

**Tema: Manual de Procesos para la Empresa Netaplus Solutions ubicada
en el D.M.Q.**

Estudiante: Calero Campoverde, Miguel Angel

**Plan de Proyecto de Grado para la obtención del título de Tecnólogo (a)
en Administración de Empresas**

Tutora: MSc. Espinosa Andrade, Mónica del Pilar

Quito 2020

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto: Manual de Procesos para la Empresa Netaplus Solutions ubicada en el D.M.Q, presentado por la Sr. Calero Campoverde, Miguel Angel para obtener el Título de Tecnóloga en Administración de Empresas, considerando que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito a los 10 días del mes de Agosto de 2020.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Espinosa', with a horizontal line and a flourish underneath.

Espinosa Andrade, Mónica del Pilar
C.I 170734781-9

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas, argumentos y análisis que se describieron en este plan de proyecto e informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad del autor. Se autoriza al Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha, para la utilización con fines educativas.

Quito, 31 de agosto del 2020



Miguel Ángel Calero Campoverde

DEDICATORIA

El presente trabajo de proyecto de grado lo dedico en primer lugar a Dios, por la oportunidad de culminar mis estudios de una manera exitosa.

Este trabajo lo dedico a mis padres, quienes me han dado la existencia y gracias a su apoyo, consejos, y por desearme siempre lo mejor en cada paso que doy en la vida.

A mi querida novia Ivonne, por siempre estar conmigo en todo momento, buenos y malos, por su amor incondicional y por siempre estar dándome ánimos para culminar con éxito mi proyecto de grado.

A mis hermanos y familia, porque han sido un soporte muy importante en mi vida.

A mis queridos maestros, por las enseñanzas brindadas en estos seis semestres, al Sr. Rector por apostar por nosotros desde que ingresamos al Instituto.

A mi tutora por la paciencia y la guía al momento de realizar este proyecto.

Resumen

El presente Manual está orientada al apoyo del Área Operativa, la administración y uso del mismo será implementada hacia el trabajo que realizan los gestores telefónicos de la empresa NETAPLUS SOLUTIONS, el mismo que permitirá que se genere los controles de calidad de servicio, atención al cliente y una efectiva recuperación de cartera, con procedimientos que van enmarcados a realizar un trabajo óptimo y de calidad, con procesos claros, medibles y efectivos, esto evitara que se genere un mal usos de los recursos de la empresa como los equipos y las llamadas, con este manual la supervisión se encargará de retroalimentar a los gestores telefónicos, y así lograr disminuir los tiempos muertos, realizar una correcta actualización de información de clientes, llevar un mejor control de los seguimientos y compromisos de pago, todo este conjunto de procesos permitirá que la empresa cuente con un control de llamadas, realizar metas reales, en cuanto al número de llamadas y el valor a recaudar por gestor.

Abstract

This manual is aimed at supporting the operational area, the administration and use of the same will be implemented towards the work carried out by the telephone managers of the NETAPLUS SOLUTIONS Company. The same that will allow the generation of quality controls of service and an effective recovery of portfolio, with procedures that are framed to perform an optimal and quality work, with clear, measurable and effective processes. This will prevent the misuse of Company resources such as equipment and calls, with this manual de supervisión will be in charge of providing feedback to the telephone managers and thus, reduce downtime, carry out a correct update of customer information. Keep a better control of the followups and payment commitments. All this set of processes will allow this Company to have a call control achieve real goals in terms of the number of calls, and the value to be collected per manager.

Tabla de contenido

Tabla de contenido	III
TEMA	1
PROBLEMA	1
JUSTIFICACIÓN	1
OBJETIVOS	1
OBJETIVO GENERAL	1
ESPECIFICOS	1
CAPITULO I.....	2
1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	2
1.1 Gestión por Procesos	2
1.1.1 Clasificación de los Procesos.	3
1.1.2 Mapa de Procesos.	3
1.1.3 Diagrama de Procesos.	4
1.2 Definición de Calidad.....	5
1.2.1 Importancia de la calidad en el servicio.	6
1.2.2 Características de la calidad de servicio.	6
1.3 Mejora continua.....	7
1.4 Manual de Procesos.....	7
1.4.1 Tipos de manuales.	8
1.4.2 Manuales de Organización.	8
1.4.3 Naturaleza.	9
1.4.4 Objetivo:.....	9
1.4.5 Ventajas.	9
1.4.6 Clasificación:	10

1.5 Contact Center	10
1.6 Call Center.....	11
1.7 Cuentas por cobrar.....	12
1.7.1 Objetivo de las cuentas por cobrar.....	13
1.8 Crédito	13
1.8.1 La política del crédito.....	13
1.8.2 Las 5 “C” de Crédito.....	14
1.8.3 Circuito del crédito.....	15
2. MARCO CONCEPTUAL.....	16
2.1 Atención al Cliente	16
2.2 Eficiencia.....	16
2.3 Cobranzas.....	16
2.4 Proceso	16
2.5 Excelencia.....	17
2.6 Servicio.....	17
CAPÍTULO II	18
3.1 Análisis situacional.....	18
3.2 Organización de la empresa.....	18
3.3 Constitución Legal de la empresa y sus socios	18
3.4 Descripción general de la empresa	18
3.4.1 Misión.....	19
3.4.2 Visión.....	19
3.4.3 Políticas.....	19
3.4.4 Valores.....	19
3.3.5 Organigrama Estructural.....	20
3.3.6 Organigrama Funcional.....	21

3.4 Macroentorno	22
3.4.1 Fuerzas Económicas.	23
3.4.2 Fuerzas Tecnológicas.	24
3.4.3 Fuerzas Legales.	24
3.5 Microentorno	24
3.5.1 Cliente.....	24
3.5.2 Cliente Interno.	24
3.5.3 Cliente Externo.	24
3.6 Análisis FODA	25
3.7 Metodología.....	25
3.7.1 Modalidad de Investigación.....	25
3.7.2 Tipos de Investigación.....	26
3.7.3 Tipos de Investigación.....	26
3.7.4 Métodos y Técnicas de Investigación.....	26
3.8 Población y Muestra	27
3.8.1 Cálculo estadístico de la muestra.....	27
3.8.2 Diseño de la encuesta.	27
2.7.8 Análisis de resultados de la encuesta.....	30
 CAPITULO III.....	 39
Misión:.....	39
Visión:	39
 4 OBJETIVOS GENERALES	 40
4.1 Objetivo General	40
4.2 Objetivos Específicos	40
4.3 Políticas	40
4.4 Marco Jurídico.....	40
4.5 Responsables	54
4.6 Definiciones.....	54

4.7 Método de trabajo	55
4.7.1 Descripción del procedimiento.....	56
4.7.2 Descripción de las actividades.....	56
4.8 Registro.....	57
5. MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA OPERATIVA.....	59
1. INTRODUCCIÓN.....	59
2. OBJETIVO DEL MANUAL.....	59
3. ALCANCE	59
4. MISIÓN.....	59
5. VISIÓN.....	59
6. OBJETIVOS	60
6.1 OBJETIVO GENERAL	60
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	60
7. VALORES	60
8. ORGANIGRAMA	61
9. GLOSARIO.....	61
10. DETALLE DE LAS FUNCIONES AGENTE CALL CENTER	62
10.1 Área de cobranzas.....	62
10.2 Control y Seguimiento.....	62
10.3 Conocimiento	63
10.4 Tareas	63
11. VALOR AGREGADO.....	64

11.1 Clasificación de las actividades	64
12.2 Análisis del proceso de valor agregado.	67
12. FLUJOGRAMA DEL PROCESO	69
12.1 Puntos de control en el proceso	71
12.2 Reporte de procesos.....	71
13. MAPA DE PROCESO.....	74
14. DESCRIPCION DEL PROCESO DE RECAUDACION Y COBRANZAS	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
Conclusiones.....	76
Recomendaciones	77
Bibliografía	78
ANEXOS.....	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Plazo de crédito vencido.....	30
Tabla 2: Plazo de crédito vencido.....	31
Tabla 3: Procedimiento para la gestión de recuperación de cartera	31
Tabla 4: Procedimiento para la gestión de recuperación de cartera	32
Tabla 5: Sistema de control de cartera.....	32
Tabla 6: Sistema de control de cartera.....	33
Tabla 7: Cómo calificaría usted la gestión de cobranza de la empresa	33
Tabla 8: Cómo calificaría usted la gestión de cobranza de la empresa	34
Tabla 9: Perfil adecuado para desempeñar sus funciones	34
Tabla 10: Perfil adecuado para desempeñar sus funciones	35
Tabla 11: sabe usted si la empresa tiene cartera considerada como incobrable	35
Tabla 12: sabe usted si la empresa tiene cartera considerada como incobrable	36
Tabla 13: sabe usted si la empresa cuenta con un manual de cobranzas	36
Tabla 14: sabe usted si la empresa cuenta con un manual de cobranzas	37
Tabla 15: La implementación de un Manual de Procedimiento de cobranzas ayudara a mejorar la recaudación de cartera?	37
Tabla 16: La implementación de un Manual de Procedimiento de cobranzas ayudara a mejorar la recaudación de cartera?	38
Tabla 17: Proceso de control de cartera.....	58

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Clasificación de los procesos	3
Gráfico 2: Diagrama de Procesos	4
Gráfico 3: Clasificación de los Manuales	10
Gráfico 4: Procesos de un Contact Center	11
Gráfico 5: Niveles de Call center	12
Gráfico 6: Teoria General de los Procesos	17
Gráfico 7: Macroentorno	23
Gráfico 8: FODA	25
Gráfico 9: Organigrama Empresa NETAPLUS SOLUTIONS	61
Gráfico 10: Proceso actual de recuperación de cartera.....	69
Gráfico 11: Proceso a implementar de recuperación de cartera	70
Gráfico 13: Reporte de llamadas y recuperación de cartera actual sin Manual de procesos	71
Gráfico 14: Reporte del Manual de procesos	72
Gráfico 15: Reporte de procesos del Manual	73
Gráfico 16: MAPA DE PROCESOS EMPRESA NETAPLUS SOLUTIONS	75

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Estructural	20
Figura 1: Organigrama Estructural	20
Figura 2: Organigrama Funcional.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2: Organigrama Funcional.....	21

TEMA

Elaboración de un Manual de procesos para la empresa NETAPLUS SOLUTIONS, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito

PROBLEMA

La alta incidencia que existe en la morosidad de los clientes de empresas comerciales y bancarias, ha hecho necesario la creación de buenas prácticas de recuperación de cartera, que proceso se podría aplicar para minimizar el riesgo de aplazamiento en el pago de deudas.

JUSTIFICACIÓN

Elaboración de un Manual de procedimientos para la empresa NETAPLUS SOLUTIONS en el departamento de cobranzas, es un elemento muy importante, debido a que su aplicación permite un análisis en cuanto a la recuperación de cartera, el Manual lo que busca es que se realice una gestión de cobranzas de manera óptima, en todas sus etapas, preventiva y castigada, para que el capital sea recuperado a corto plazo. Es de suma importancia para la compañía que este proceso estratégico de la elaboración del Manual de procesos, permita la eficiencia y mejore los índices de rentabilidad.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual de procesos para la empresa NETAPLUS SOLUTIONS, a través de un soporte teórico sobre los aspectos relacionados con la gestión de cobranzas

ESPECIFICOS

- Recopilar información bibliográfica mediante libros y autores, que fundamente la elaboración de un Manual de Procesos para la empresa NETAPLUS SOLUTIONS ubicada en el D.M de Quito
- Emplear técnicas de recopilación de datos, mediante un diagnostico situacional a los empleados de la empresa NETAPLUS SOLUTIONS, ubicada en el sector del Batán, del DM de Quito, para así poder detectar errores en la gestión de cobros.

- Plantear un Manual de Procesos para la empresa NETAPLUS SOLUTIONS ubicado en el sector de el Batan el DM de Quito, con la debida fundamentación teórica y enfocado a cumplir las salvedades que se encontraron en el diagnostico situacional.

CAPITULO I

En el presente capitulo se conocer los conceptos que permitirá sustentar teóricamente el proyecto de grado, el propósito es dar a la investigación un método coordinado y sobre todo coherente de los conceptos que se va a abordar.

1 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1 Gestión por Procesos

Según el autor (Benhard, 2017, pág. 29)“Gestión por procesos es un modelo utilizado como herramienta organizativa imprescindible hacia la mejora continua”, en otras palabras es implantar procesos eficientes, enfocados en la mejora en todas las áreas de la empresa.

Según Portero, la gestión por procesos abarca en implementar una dinámica de gestión, que se construye en 5 etapas consecutivas que determinarán la implementación de los planes operativos y concretos que introducirán las mejoras en el proyecto.

- a. Identificación de procesos
- b. Inventario de Procesos
- c. Clasificación de procesos
- d. Mapa de Procesos
- e. Selección de Procesos

1.1.1 Clasificación de los Procesos.

Gráfico 1: Clasificación de los procesos



Fuente SGP/PCM – 2014

(Ruiz, Almager, Torres, Hernandez, 2014, Ciencias Holguin volumen XIX), menciona que los tipos de procesos se destacan de la siguiente manera:

Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estas son direccionadas directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos: procesos esenciales o claves, son destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y del equipo humano.

De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero que cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

1.1.2 Mapa de Procesos.


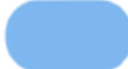


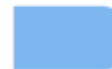







(Ruiz, Almager, Torres, Hernandez, 2014, Ciencias Holguin volumen XIX). La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

1.1.3 Diagrama de Procesos.

Según (Lon Kan, 2015) al diseñar los procesos con símbolos, es importante entender su significado, ya que es la representación gráfica de la ejecución del proceso.

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que se permite una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Gráfico 2: Diagrama de Procesos

SÍMBOLO	NOMBRE	USO
	Flecha	Símbolo de conexión utilizado para indicar una interconexión entre otros dos símbolos, y la dirección del flujo.
	Determinación	Indica el comienzo o el final de un flujo en el diagrama de procesos
	Proceso	Indica un determinado proceso y sus funciones y actividades.
	Decisión	Esto demuestra que se debe tomar una decisión y que el flujo del proceso va a seguir cierta dirección según esta decisión.
	Retardo	Significa que pasará un tiempo antes de que el flujo del proceso continúe.
	Datos	Representa cualquier tipo de dato en el diagrama de flujo.
	Documentos	Es un tipo de dato o información que las personas pueden leer, como un informe impreso, por ejemplo.
	Varios documentos	Indica que son varios documentos.
	Reparación	Esto indica que hay que hacer, ajustar o modificar algo en el proceso antes de proceder.
	Conector	Indica que habrá una inspección en este punto.
	Conector para otra página	Esto indica que hay una referencia cruzada y un enlace de este proceso, a otro proceso diseñado en otra página.
	Archivo	Indica Almacenamiento

Fuente: Autor

1.2 Definición de Calidad

“Totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que sustenta en su habilidad para satisfacer sus necesidades y expectativas del cliente, y cumplir con las especificaciones con la que fue diseñada” (Nogales, 2013, pág. 4).

El autor indica que la calidad está calificada directamente por el usuario, el mismo que califica al servicio o producto según su experiencia, o necesidad. El autor indica tres objetivos básicos en la calidad que a continuación se detalla:

1. Buscar de forma activa la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas (haciéndose eco de las nuevas especificaciones para satisfacerlos).
2. Orienta la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten.
3. Motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos o servicios de alta calidad.

El autor como parte fundamental también expone principios básicos de calidad, los mismos que se detallan a continuación:

- a) **Enfoque al cliente:** La prioridad es dejar al cliente satisfecho. Hay que conocer las expectativas y necesidades de los clientes, ya que un cliente contento representa ganancias y más trabajo.
- b) **Liderazgo:** Todas las organizaciones necesitan líderes que guíen. Las ideologías de un líder deben traer beneficios para todos.
- c) **Participación del personal:** es necesario la implicación de todo el personal en la organización, ya que así se pueden obtener las mejores ideas, de todos los trabajadores de todas las áreas.
- d) **Enfoque basado en procesos:** Las actividades y recursos deben ser gestionados en base a procesos estratégicos, operativos y de soporte, los cuales deben llevar su propio control.
- e) **Enfoque fundamentado en sistema:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **Mejora continua:** La organización debe comprender y lleva a cabo nuevos métodos de trabajo y procesos organizativos, para no estancarse e ir mejorando continuamente en su

actividad.

- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** A la hora de tomar una decisión, esta debe estar basada en hechos, datos e información que posea y que garantice una baja posibilidad de errores o la no existencia de ellos.
- h) **Relación mutuamente beneficiosa con proveedores:** Debe existir una correcta relación de independencia de manera que las condiciones y criterios para seleccionar proveedores de manera que las condiciones y criterios para seleccionar proveedores se mantengan actualizados.

En relación a lo indicado en los puntos expuestos, se puede llegar a manifestar que el único medidor de un buen servicio de calidad, es el cliente, cuando estos indican que ha cumplido con las expectativas.

1.2.1 Importancia de la calidad en el servicio.

El autor afirma (García, 2011) la importancia de la calidad del servicio radica en la importancia que se atribuye y a los signos y a la información como sistema que acompaña, da sentido y hace que el acto del servicio se convierta en un acto humano. Se debe recordar que aun cuando la calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la calidad de los productos, la calidad de los productos, los criterios de evaluación no solo miran el resultado final del servicio, sino que incluye de forma importante, el proceso de recepción del servicio y la relación entre cliente y prestador establecida a largo de ese proceso.

1.2.2 Características de la calidad de servicio.

Tomando en cuenta los temas anteriores del autor (García, 2011), se determina y detallan los siguientes características:

- **Elementos Intangibles:** Se describe a la parte física, instalaciones, equipos de oficina y mobiliarios, equipo electrónico y al personal.
- **Capacidad de respuesta:** Es la capacidad de ayudar a los clientes, brindando un servicio rápido y eficiente.
- **Profesionalidad:** Es la habilidad y conocimiento en saber hacer su trabajo eficiente y eficaz.

- **Cortesía:** Es la atención que se brinde al cliente, de la manera más respetuosa y cordial.
- **Credibilidad:** Es la veracidad, honestidad que se ofrece en el servicio, eso es muy importante para un call center, ya que de esa credibilidad la gente tendrá un buen concepto.
- **Seguridad:** Es la inexistencia de riesgos o peligros, en un call center el mayor peligro es que se haga uso de los datos de los clientes de manera incorrecta.
- **Accesibilidad:** Que el contacto con el proveedor se pueda realizar de manera rápida y ágil, a cualquier hora.
- **Comunicación:** Mantener a los clientes informados, atentos a escuchar a los clientes inquietudes, siempre con un lenguaje claro
- **Comprensión al cliente:** El esfuerzo que la empresa hace para conocer a los clientes, para conocer sus gustos y necesidades.

1.3 Mejora continua

Consiste en el mejoramiento en todos los niveles de las organizaciones (Nogales, 2013) afirma que: Consiste en la búsqueda de mejores métodos de trabajo y procesos organizativos a partir de una constante revisión de los mismos con objeto de realizarlos cada vez mejor; las mejoras se conciben de forma continua (sin fin) y con carácter incremental.

El autor hace referencia en que cada organización cuenta con un departamento que se encarga de realizar continuamente exámenes a sus procesos para verificar en cual o cuales áreas se puede mejorar.

1.4 Manual de Procesos.

Actualmente las organizaciones se mueven mediante procedimientos, los mismos que están identificados y plasmados en documentos oficiales.

Para el autor (Miguel, 2013, pág. 59) “un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”. Para un buen servicio o producto, es importante en toda empresa u organización.

1.4.1 Tipos de manuales.

(Alexander, 2006): Existen diversas clasificaciones de los manuales, a lo que se designa con nombres diversos, queda resumido de la siguiente manera

Por su alcance:

- Generales o de aplicación universal
- Departamentales o de aplicación específica
- De puestos o aplicación individual

Por su contenido

- De historia de la empresa o institución
- De organización
- De política
- De procedimientos
- De contenido múltiple (manual de técnicas)

Por su función específica o área

- De personal
- De ventas
- De producción o ingeniería
- De Finanzas
- Generales que se ocupan de dos o más funciones específicas
- Otras funciones

1.4.2 Manuales de Organización.

El autor (Duhalt Krauss, 1997) define al manual “un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (pág. 76).

Esto permite que exista una eficiencia en la ejecución del trabajo que se realiza, mantener una guía de cada proceso.

1.4.3 Naturaleza.

Los manuales administrativos son un mecanismo importante para la organización, ya que esto nos facilita el desarrollo de las funciones, en los diferentes departamentos, sean administrativos y operativos, el autor afirma (Rodríguez, 2012, pág. 61) “ los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de su trabajo.

1.4.4 Objetivo:

El autor firma (Rodríguez, 2012, pág. 63) sobre salen los siguientes objetivos “ estimular la uniformidad, eliminar la confusión, reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones, evitar la implantación de procedimientos incorrectos”, para plantear los objetivos claros, es importante conocer lo que se desea alcanzar y en marcarse en la estructura de la organización, entre los que se pueden plantear los siguientes:

- Analizar la estructura organizacional dentro de la empresa, y así tener claro la línea de mando.
- Describir funciones claras de los diferentes departamentos y las tareas de cada uno de los colaboradores, para que de una manera se evite la repetición de funciones y la demora en las tareas.
- Aplicar procedimientos mediante técnicas adecuadas de acuerdo a las necesidades de cada departamento.

1.4.5 Ventajas.

El autor hace referencia acerca de los manuales administrativos (Rodríguez, 2012, pág. 66), el mismo se refiere “son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar, ayuda a institucionalizar y establecer objetivos, políticas, procedimientos, funciones, normas, etcétera”, Las ventajas de un manual se detalla a continuación:

- Recopilan de manera organizada cada uno de los procesos de una organización
- Reduce el tiempo de cada proceso
- Reduce errores en los procedimientos.

1.4.6 Clasificación:
Según en el autor clasifica a los manuales de la siguiente manera:

Gráfico 3: Clasificación de los Manuales

POR SU CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> * De Historia del organismo * De Organización * De Políticas * De Procedimientos * De Contenido múltiple (cuando, por ejemplo, se incluye políticas y procedimientos, historia y organización) * De adiestramiento o instructivo * Técnicas
POR SU	<ul style="list-style-type: none"> * De Producción * De Compras * De Ventas * De Finanzas
CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES SEGÚN EL ÁMBITO DE APLICACIÓN	
GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> * Organización * Procedimientos * Políticas
ESPECÍFICA	<ul style="list-style-type: none"> * Contiene información de una unidad orgánica * Reclutamiento y selección * Auditoría Interna * Políticas de Personal * Procedimientos de Tesorería

Fuente: Libro como elaborar los manuales, Autor Joaquin Rodriguez

1.5 Contact Center

El autor afirma (Jose, 2012) un importante canal de atención y relación al cliente, una interesante fuente de información y una excelente palanca para la creación y gestión de la experiencia de nuestros clientes (pág. 67).

El autor hace referencia a que un contact center es la vía entre una organización y los clientes, esto por un medio digital sin necesidad de que exista la atención física, esto permite a que la información se pueda brindar de manera efectiva, esta interacción se da por medio de correo, vía telefónica o video llamada.

Gráfico 4: Procesos de un Contact Center



Fuente: Autor

La terminología en los contact center que se usa diariamente son: procesos, llamadas entrantes y salientes, cliente, backup, sistema, funcional, intermitencia, crédito, cuentas por cobrar, auditoria, días en mora, etc. Los contact center cuentan con herramientas y equipos de informática y telecomunicaciones, los mismos que se instalan en módulos o estaciones, en donde los agentes son los encargados de llamar a los clientes, siempre controlados por analistas y supervisores, quienes se encargan de realizar las auditorias de llamadas, verificando que las grabaciones sean de calidad.

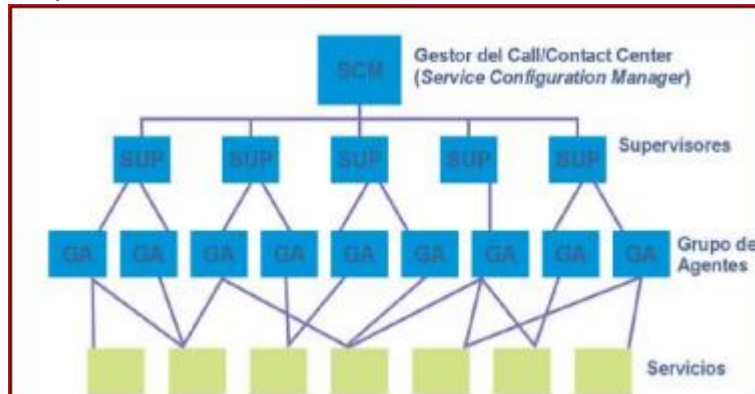
1.6 Call Center

El autor afirma (Conde, 2005) una plataforma telefónica que facilita la comunicación entre agentes y clientes a través del teléfono como único medio. En este sentido se recoge en una base de datos, el registro de cada contacto realizado, lo que potencia mejor atención al cliente. (pág. 30).

El autor nos indica que el call center es un punto de conexión entre el asesor y el cliente, por medio de llamada telefónica.

Un call center puede operar las 24 horas, sea independientemente o interconectado con otros centros, sea desde una ciudad u otro país, esto los 7 días a la semana. A continuación, el autor indica cómo está compuesto un call center, en la siguiente figura se observa los 4 niveles que compone un call center

Gráfico 5: Niveles de Call center



Fuente: Luis Conde

- Gestor telefónico de un call center: es el responsable directo de la atención al cliente, quien tendrá el rol de llegar a un acuerdo, para la venta o negociación de una deuda y en donde el cliente calificará el cumplimiento del servicio determinado.
- Analista de marca: es el encargado de depurar las bases de datos, antes de enviar la información a los gestores telefónicos.
- Supervisor: Es la persona encargada de verificar que el proceso de calidad se cumpla según las normas y políticas de la empresa, medir las ventas o recuperación de cartera y llegar al objetivo final de cada grupo que se le haya asignado
- El servicio: se dividen en dos grupos: Inbound (entrada) y Outbound (salida)
 - Inbound (entrada): es el proceso de llamada entrantes por parte de los clientes
 - Outbound (salida): es el proceso de salida de llamadas, es decir es se genera las llamadas a los clientes.

En conclusión, se podría decir que un call center es una plataforma que se encarga de recibir o realizar llamadas a los clientes.

1.7 Cuentas por cobrar

El objetivo de las cuentas por cobrar es estimular las ventas y ganar clientes. Se tiende a considerarlas como un medio para vender productos y superar la competencia mediante el ofrecimiento de facilidades de crédito como parte de los servicios de la empresa para favorecer a sus clientes. Las cuentas por cobrar son reclamaciones o derechos contra terceros, en el caso de la organización son los socios propietarios. El autor afirma que “son ingresos que no se han recibido en efectivo y suelen estar amparados por recibos o documentos similares que crean el compromiso de pago”. (Lara, 2010, pág.

85) .

1.7.1 Objetivo de las cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar tienen como objetivo primordial, registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía, son un instrumento utilizado para promover las ventas, es aquí donde los administradores deben tener la cautela de la utilización de las mismas, y que tal modalidad ayude a maximizar las utilidades, así como el rendimiento de la inversión, sin abusar de su utilización. “Es necesario comparar los costos y los riesgos de la política de crédito con las utilidades que se espera habrá de generar, y cuidar al mismo tiempo que se realice un proceso de análisis previo a la concesión, para evitar establecer relaciones comerciales con clientes que probablemente tendrán dificultades para pagar o que inmovilizarán los recursos de la empresa al demorarse en el pago por largo tiempo” (Rueda, 2010)

1.8 Crédito

“El origen etimológico de la palabra crédito se remonta en latín *creditum*, que significa “cosa confiada”. Por lo tanto, la noción del crédito aparece vinculada con tener confianza” (Julian, 2013).

El autor indica que el significado de la palabra crédito hace referencia a obtener dinero, o un servicio, que se pagaría después de recibir el mismo. Para (Barchfield, 2011, pág. 56) “La probabilidad de obtener dinero bienes o servicios sin pagar en el momento de recibirlos a cambio de una promesa de pago realizada por el prestatario de una prenda pecuniaria, debidamente cuantificada en una fecha en el futuro”. El autor se refiere a que el crédito que recibimos por parte de las empresas, se lo hace mediante la firma de un documento por cobrar o por un valor en algún bien, como respaldo o garantía de que el crédito si se cancele.

1.8.1 La política del crédito.

“Las políticas de las empresas es un decálogo de normas de actuación en lo relativo al crédito del cliente. Esta a su vez sirven para facilitar el área de encargada a tener una pauta para conseguir mejores resultados en la gestión del crédito” (Barchfield, 2011). El autor hace referencia a que cada empresa tiene políticas en cuanto a aprobar créditos de sus clientes, estas varían según el tipo sea comercial o bancaria.

Dentro de las políticas de crédito existen parámetros que se detalla a continuación:

- **Condiciones del crédito:** “Las condiciones de crédito varían según las instituciones y destinos

de los mismos, Monto máximo, interés, garantías, forma de pago” (SuperIntendencia de Bancos y seguros, 2020). Cada entidad sea bancaria o comercial mantiene condiciones para dar crédito, siempre que el cliente cumpla con los requisitos al momento de la solicitud.

- **Descuento de pronto pago** “El descuento por el pronto pago, se da cuando el cliente ha cancelado antes del tiempo inferior al vencimiento, su principal objetivo es incentivar a sus clientes que efectúen los pagos de la forma más rápida posible” (Superintendencia de Compañías, 2018). Estas estrategias lo realizan las empresas para motivar a sus clientes al pago anticipado, para evitar gastos por cobranzas y por tal motivo una mayor ganancia.

En las políticas de crédito también es muy importante el análisis de sus clientes.

- **Calificación de crédito:** “Es el procedimiento por el medio del cual se obtiene una calificación que mide la capacidad de un crédito de un solicitante, calculada como un promedio ponderado de los resultados obtenidos en base a ciertas características financiera y crediticias” (Forex Comunidad, 2016). Estas calificaciones ayudan a las empresas a verificar que clientes aplican y cuales no para un crédito. Según el artículo “Previo a adquirir un crédito, las entidades revisan el historial crediticio de una persona, chequean el buró de crédito que registra cuánta deuda se tiene y cuál ha sido el comportamiento de pago. Es por esto que mantener un puntaje alto, le da más posibilidades de tenerlo.” (El Universo, 2019). Mientras más alto registra el puntaje, el cliente es más apto para conceder un crédito.

1.8.2 Las 5 “C” de Crédito.

Los aspectos tradicionales tomados en cuenta para otorgar un crédito son: (a) Carácter, (b) Capacidad, (c) Capital, (d) Colateral, y; (e) Condiciones del entorno.

Carácter: Es dar la impresión a la empresa de que es una persona confiable, que cuenta con el “carácter” necesario para cumplir con las obligaciones que contraiga. Se considera que una buena reputación tanto en los negocios, como en la vida social, es signo de un buen “carácter”

Capacidad: Es que el solicitante de un crédito tenga la “capacidad” de pago suficiente para hacer frente a sus obligaciones. Para determinar la capacidad, se investiga cómo es que el solicitante del crédito pretende hacer frente a sus obligaciones, considerando cuidadosamente sus flujos de efectivo, el calendario de pagos y su experiencia.

Capital: Está constituido por los recursos que el solicitante tenga invertidos en el negocio para el cual ha solicitado el crédito. En la medida en que tenga invertidos más recursos personales en el proyecto, tendrá más incentivos para ser más prudente en el manejo de los recursos del crédito,

favoreciendo con ello las posibilidades de que cumpla cabalmente con el mismo.

Colateral: Es la entrega de una garantía “colateral”, en forma de bienes muebles o inmuebles, que serán aplicados para hacer frente a las obligaciones contraídas por el solicitante.

Condiciones del entorno: La “conveniencia” de un crédito se refiere a que tanto el deudor, como la empresa, deben estar en posibilidades de obtener un rendimiento adecuado de los créditos otorgados. En la medida en que el margen de intermediación y la probabilidad de recuperación del crédito sean más elevados, le convendrá más a la empresa otorgarlo” (Gómez , 2011). El autor hace referencia en los factores porque una persona puede o no ser sujeto de crédito.

Ya definido las políticas de crédito, de la venta o del préstamo bancario implica realizar una serie de pasos, procedimientos y estudios, los mismos que deben ser ejecutados con los criterios técnicos, que cada empresa o entidad bancaria lo establezca

1.8.3 Circuito del crédito.

El circuito o proceso del crédito es:

- ❖ Presentación de solicitud y carpeta crediticia
- ❖ Verificación de la información
- ❖ Análisis y/o evaluación del crédito por parte del área de cartera
- ❖ Calificación
- ❖ Propuesta
- ❖ Elaboración del informe de aprobación o rechazo
- ❖ Instrumentación
- ❖ Entrega del producto
- ❖ Cobro

(Club de Ensayos, 2014)

Cabe mencionar que dentro del proceso de crédito también se halla sumergido el cobro, es importante indicarlo, ya que es uno de los trabajos claves de los contact center o call center

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Atención al Cliente

Proceso que se define como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que se interactúan, las cuales se transforman elementos de entrada en resultados” (NORMA ISO 9004:2000). El cliente se contacta con la empresa con el afán de solicitar algún servicio o información, el fin es resolver la duda que tiene de algún procedimiento.

2.2 Eficiencia

En los sistemas empresariales, que no son una ciencia única, se han ido produciendo ciertos cambios derivados en buena parte de las profundas transformaciones que se vienen dando en los entornos que mueven las organizaciones.

“Eficiencia es lograr que la productividad sea favorable o se consiga el máximo resultado con un mínimo de insumos o recursos”. (Logística, 2016)

Esto quiere decir que la eficiencia va en conjunto entre organización y empleado, es importante realizar un seguimiento continuo, para corregir errores a tiempo.

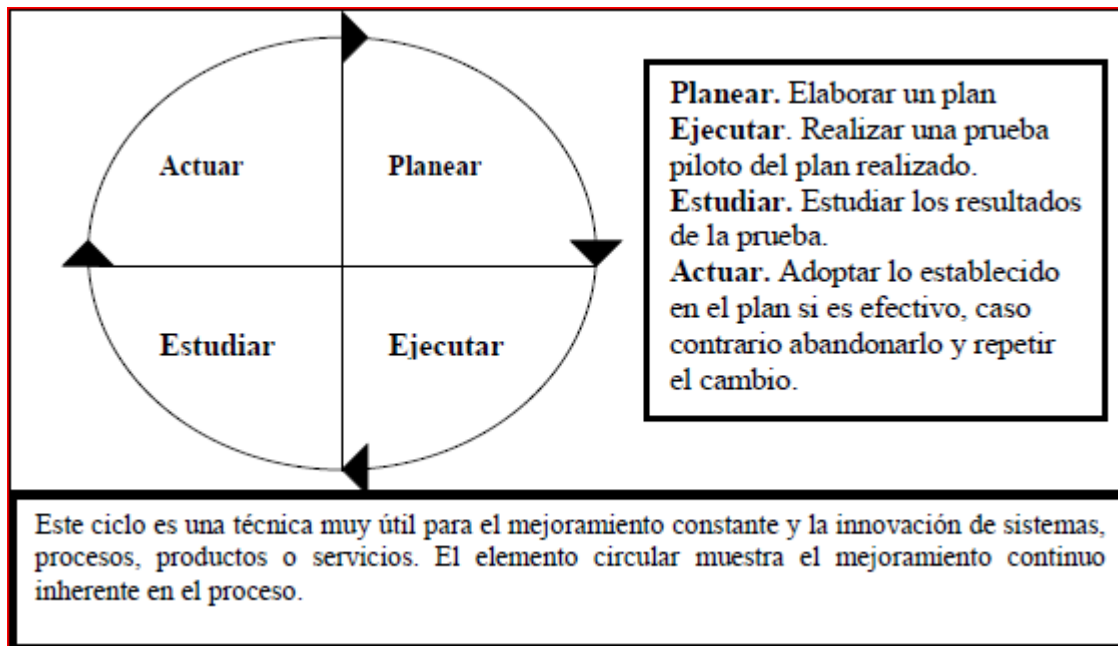
2.3 Cobranzas.

“ (Escolme, 2014) Proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o pago de algún servicio, incluye el pago de documentos como facturas, pagares ,letras de cambio y otros títulos valores”. El autor hace referencia, en cuanto la falta de pago se hace el cobro por el valor adeudado por parte del cliente.

2.4 Proceso

Se dice que un proceso es una serie de pasos ordenados que se realizan para conseguir un resultado concreto, podríamos definirlo así “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Pérez, 2009, pág. 49). Según el autor indica que proceso es un trabajo que se realiza de manera ordenada y sistematizada para verificar si la empresa mantiene un orden claro en sus tareas.

Gráfico 6: Teoría General de los Procesos



Fuente: Hernando Mariño libro Gerencia de Procesos

2.5 Excelencia

Según (INFOMIPYME, 2011). Una atención con calidad permite la entrada de nuevos clientes y mantiene la fidelidad de los mismos. Hay que sorprender al cliente, darle siempre eso extra que él espera, ayudarle a resolver sus necesidades oportunamente de la mejor manera, brindándole igualmente asesoría de primera, acerca de todo lo que necesite saber acerca del portafolio del Banco o de lo que necesite. Según el texto, siempre hay que mantener a los clientes, brindando un servicio de calidad y con nuevos servicios, hay que innovar, cada día el cliente se vuelve mas exigente.

2.6 Servicio

Según el autor define al servicio, "conjunto de actividades, beneficioso o satisfactorios que se ofrecen para su venta o que suministran en relación con las ventas" (Palacios, 2015, pág. 16).

Como conclusión, el marco teórico permitirá conocer mejor como funciona un call center, sus definiciones, sus conceptos, como está estructurado, cómo funcionan las llamadas tanto outbound como inbound, también saber cuál es el trabajo de los agentes telefónicos.

CAPÍTULO II

El presente capítulo es esencial en el proyecto de grado, ya que aquí se desarrolla el análisis del proceso, se identifica la necesidad real de la empresa, la información contenida en este capítulo es relevante en el departamento operativo.

3.1 Análisis situacional

La empresa Netaplus fue constituida el 08 de octubre del año 2019 e inicia sus actividades el 06 de noviembre del año 2019, su principal actividad económica es la de recuperación de cartera, gestión de llamadas inbound, con una diferencia con las otras empresas de cobranzas, que es la de personalizar con el cliente.

La oficina está ubicada en Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Kennedy: en la calle Pinos Oe 13-75 y Eloy Alfaro segundo piso, referencia junto a Supermercados Santa Maria.

3.2 Organización de la empresa

La empresa Netaplus cuenta con un alto nivel de competitividad y procesos actualizados, a pesar de ser una empresa nueva en el mercado, con una fuerte base en sus jefaturas y mucha experiencia entre sus colaboradores.

3.3 Constitución Legal de la empresa y sus socios

La Asociación o cuentas en participación “Empresa Netaplus” fue creada el ocho de octubre del dos mil diecinueve, actualmente se encuentra conformada por Eumelia Josefina Sosoranga Mora con el 30% de las acciones, el Sr. Luis Javier Calero Campoverde con el 30% de las acciones y la Sra. Monica Calero Campoverde con el 40% de las acciones.

3.4 Descripción general de la empresa

La empresa Netaplus, brinda soluciones integrales en recuperación de cartera, logrando así un

alto nivel de satisfacción a sus clientes, con procesos y tecnología de vanguardia.

3.4.1 Misión.

Ofrecer las mejores prácticas en todos los productos de nuestro portafolio, en beneficio de nuestros clientes, mediante el uso de tecnología actualizada, basando su accionar en nuestra filosofía de trabajo garantizado y comprometido a realizarlo de la mejor manera.

3.4.2 Visión.

Ser reconocido por nuestros clientes como la empresa más confiable en la administración recuperación de cartera, contact center, y el desarrollo de productos especializados en el entorno de call center.

3.4.3 Políticas.

En la empresa Netaplus, se rigen mediante las siguientes políticas:

- **POLITICAS DE COBRANZA:** Son los procedimientos mediante el cual se tramitan el cobro de cartera vencida.
- **POLITICAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL:** Permite mantener un buen ambiente laboral y brindar todos los lineamientos de seguridad hacia los empleados de la organización, esto es pertinente para evitar riesgos ocupacionales
- **POLITICA DE ADMINISTRACIÓN:** Lineamientos generales para toma de decisiones gerenciales y financieras

3.4.4 Valores.

Dentro de los valores de la EMPRESA NETAPLUS, tenemos los siguientes:

- **Agilidad**

La agilidad es importante en un contact center, ya que esto representa que la empresa tiene un buen proceso.

- **Integridad**

Mantener principios y valores, a fin que los clientes puedan evidenciar la integridad y el clima laboral que existe entre los empleados.

- **Responsabilidad**

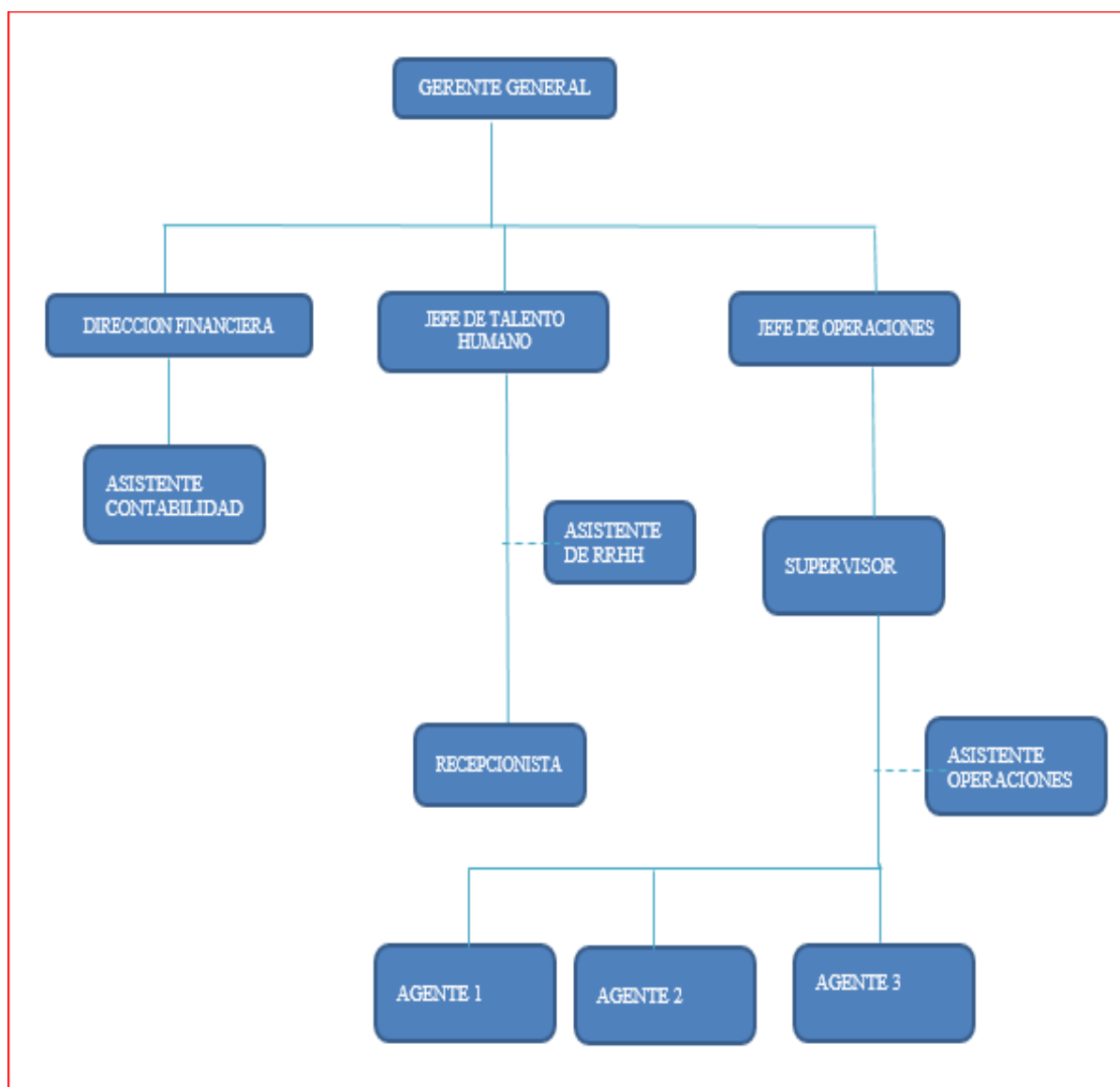
Capacidad de hacer de la sociedad en la que vivimos un entorno más comprometido, realizando las mejores prácticas y responsabilidad corporativa.

- **Trabajo en equipo**

Se promueve el trabajo en equipo en toda la organización con el fin de optimizar la comunicación entre las diferentes áreas.

3.3.5 Organigrama Estructural.

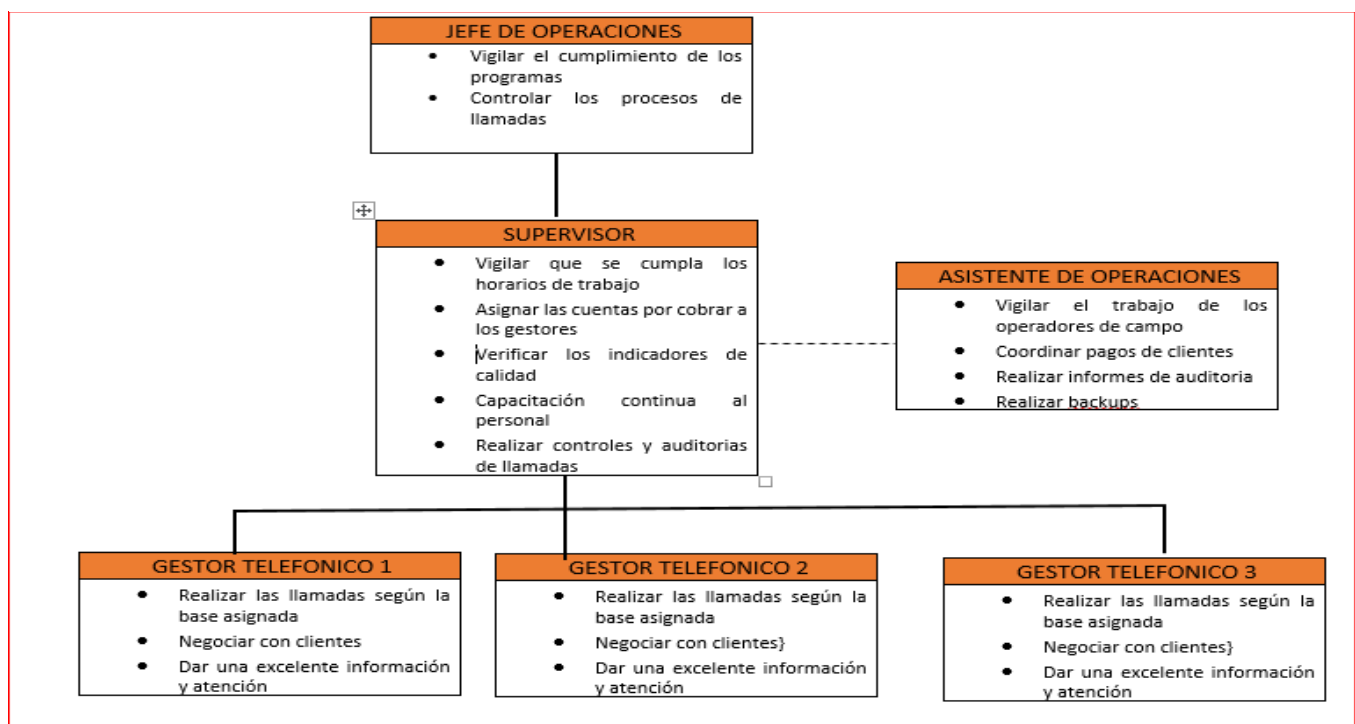
Figura 1: Organigrama Estructural



Fuente: EMPRESA NETAPLUS SOLUCIONES

3.3.6 Organigrama Funcional.

Figura 3: Organigrama Funcional



Fuente: Empresa NETAPLUS SOLUTIONS

Nombre del Puesto: Jefe de Operaciones

Actividades del puesto

- Control de las políticas de procesos
- Determinar las estrategias de administración de cartera, con la ejecución de estrategias
- Revisión de la base antes de la depuración
- Mantener reuniones con las personas encargadas de las marcas

Nombre del Puesto: Supervisor

Actividades del puesto

Asignar cuentas a gestores TLC

- Realizar informes de rendimiento
- Depuración de las bases de datos
- Realizar georreferenciación
- Análisis de cartera

Nombre del Puesto: Asistente de Operaciones

Actividades del puesto

- Controlar el trabajo de gestores de campo
- Realizar auditorías de visitas
- Monitoreo cada 20 minutos a gestores de campo
- Informes de trabajo diario de cada gestor

Nombre del Puesto: Gestor telefónico

Actividades del puesto

- Realizar llamadas a clientes
- Actualizar información
- Negociación con los clientes

3.4 Macroentorno

Son Los factores que afectarían a la empresa el desenvolvimiento de la empresa, entre estos tenemos los siguientes:

Gráfico 7: Macroentorno

LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> * Normas de salud ocupacional * Normas específicas de la empresa. Nuevos contratos laborales 	<ul style="list-style-type: none"> * El cambio de normas y leyes puede causar inestabilidad en la empresa.
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> * Crecimiento demográfico. * Estándares de consumo locales. * Migración. 	<ul style="list-style-type: none"> * Cambio rápido de hábitos de consumo.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> * Cambio de indicadores económicos. * Aumento o disminución de límite de crédito. * Tasa de pobreza * Desempleo 	Más Competencia, mayor inflación.
TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> * Industria enfocada al esfuerzo tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> * Fuerte inversión en sistemas y equipos tecnológicos.

Elaborado por: Autor

3.4.1 Fuerzas Económicas.

El PIB, ha generado un incremento en el año 2020 actualmente es del 0,70%, en el año 2019 fue de 0,10%, pero en la actualidad con el efecto de la pandemia, ha hecho que el gobierno se endeude en préstamos con organismos internacionales, esto representa una amenaza para el entorno

empresarial, las empresas de Call center, se encargan de la recuperación de cartera a instituciones bancarias y comerciales, con la crisis actual, muchas empresas han optado por despedir a gran parte de su personal, ya que las circunstancias actuales no permiten mantener a los empleados.

3.4.2 Fuerzas Tecnológicas.

En vista del adelanto tecnológico y la competencia que existe con otras empresas de Call center, la empresa se está proyectando por adquirir un servidor de mayor capacidad y velocidad que la actual, esta adquisición beneficiara a todas las áreas de la empresa.

3.4.3 Fuerzas Legales.

Las superintendencias son los organismos y técnicos con autonomía administrativa, económica, financiera, son las encargadas de controlar a las instituciones públicas y privadas, con el objetivo que las actividades económicas y los servicios que ofrecen, correspondan a la que brindan al cliente.

3.5 Microentorno

3.5.1 Cliente.

En todo negocio la base fundamental son los clientes, sin ellos ninguna empresa ni negocio podría existir, en un servicio de Call Center la población que este en mora con bancos o empresas comerciales son los clientes potenciales, cuando la recuperación es efectiva, se da a entender que las empresas de recuperación de cartera realizan un buen análisis y sus procesos son los precisos

3.5.2 Cliente Interno.

La empresa NETAPLUS SOLUTIONS, cuenta con 10 empleados, el ambiente de trabajo es cálido y eso permite que los colaboradores se sientan motivados para realizar una excelente gestión.

3.5.3 Cliente Externo.

Considerando la naturaleza del servicio que la empresa ofrece, nuestros clientes son bancarios y comerciales, el target puede variar según su crédito, Como por ejemplo consultoras de la empresa Avon, ya que se realiza la recuperación de su cartera comercial y del Banco Capital.

3.6 Análisis FODA

Gráfico 8: FODA



Elaborado por: Autor

3.7 Metodología

3.7.1 Modalidad de Investigación.

La modalidad que se va a utilizar en este proyecto es la de investigación de campo, a continuación se define para explicar su elección.

Según (Urdaneta, 2006) se entiende por investigación de campo, “El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósitos bien del que sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza, y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocido en el desarrollo” (pág. 16). Ya de lo expuesto, se considera que la investigación de este proyecto será de campo, ya que se realizará un diagnostico interno de la empresa y la situación actual de la Empresa NETAPLUS SOLUTIONS, para obtener información de sus procesos actuales, efectuando a su vez observaciones y encuestas entre sus empleados.

3.7.2 Tipos de Investigación.

Para este proyecto de grado, se aplicará el estudio descriptivo, ya que se seleccionará al personal de la empresa para la muestra y así la información recopilada sea más certera en el cálculo de la encuesta.

El siguiente proyecto consiste en establecer nuevas metodologías y estrategias para el manual de procesos de Call center para la empresa NETAPLUS SOLUTIONS, para lo cual se utilizará la metodología de investigación explicativa.

3.7.3 Tipos de Investigación.

Para el presente proyecto se emplearon los siguientes tipos de investigación.

Investigación de Campo: Facilita el diagnóstico y solución del problema, se centrará en la necesidad que el área de operaciones no dispone de un MANUAL DE PROCESOS, que va acorde al problema que se está planteando en la empresa.

Investigación Explicativa: Trata de encontrar la causa y razón al problema planteado y su solución inmediata.

Investigación Bibliográfica: Este tipo de investigación se utilizara para el desarrollo del Capítulo I, del proyecto de investigación, el cual se podrá desarrollar el Marco Teórico, la misma que se orienta en la propuesta a la empresa en la creación del Manual de Procesos para el área de Operaciones, por lo que se debe investigar los mecanismos y herramientas que se va a utilizar.

3.7.4 Métodos y Técnicas de Investigación.

Para el presente proyecto se empleará los siguientes tipos de investigación:

Método Analítico: Este método ayuda a buscar el objetivo del estudio, esto quiere decir los procesos del área de operaciones (llamadas, indicadores), que se planteó en el Marco Teórico, el mismo que permitirá identificar el problema existente en el Departamento de Operaciones y la falta de mediciones en los procesos de llamadas.

Método Sintético: Este método comprende con el análisis y/o estudio de la dirección a seguir del proyecto para la realización del Marco Teórico. Ya realizado el análisis del problema, se podrá saber cuál es la necesidad que tiene el área de operaciones para la creación del Manual de Procesos.

Método Inductivo: Este método será utilizado para ir desde un principio general a la consecución de hechos particulares a la propuesta, para el mismo se tomará en cuenta la recolección de información o datos recolectados por las encuestas realizadas a los empleados de la empresa NETAPLUS SOLUTIONS, lo que permitirá a la obtención de un enunciado general.

Método histórico lógico: Este método se utiliza para la elaboración de la justificación del problema,

en otras palabras, se tratará de la historia del problema.

Método Empírico: Este método se usará después de haber realizado la encuesta en el capítulo dos, del diagnóstico o análisis situacional, esto permite al autor a tener información que permita tener información acerca del planteamiento del problema.

3.8 Población y Muestra

Este proyecto de investigación se tomará en cuenta a los 10 empleados de la empresa NETAPLUS SOLUTIONS, la encuesta servirá determinar el conocimiento de cada colaborador en el área de cobranzas.

3.8.1 Cálculo estadístico de la muestra.

La empresa NETAPLUS SOLUTIONS está constituida por 10 empleados

3.8.2 Diseño de la encuesta.

El objetivo de la presente encuesta, es comprobar si los empleados de la empresa NETAPLUS SOLUTIONS, conocen sobre técnicas de cobranzas y si saben de la existencia de un Manual de procedimientos, esta encuesta se realizará a hombres y mujeres de 20 a 45 años, en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.



ENCUESTA PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA NETAPLUS SOLUTION

EDAD: 20 – 30 30 –40 más de 40

GÉNERO: femenino masculino

El objetivo de la encuesta está enfocado directamente a los empleados de la EMPRESA NETAPLUS SOLUTION, para verificar los inconvenientes en la recuperación de cartera y fortalecer la calidad del servicio

A continuación, lea el siguiente cuestionario y responda según su criterio

1. ¿Sabe usted cuales son los plazos máximos, que se otorga para considerar que el crédito esta vencido?

42 días _____ 60 días _____ 90 días _____ 120 días _____

2. ¿Cuándo ingreso a laborar usted tenía claro cuál era el procedimiento para la gestión de recuperación de cartera?

SI _____ DESCONOCE _____ NO _____

3. ¿Conoce usted si actualmente en la empresa existe algún sistema para el control de la cartera vencida?

SEGURO QUE SI _____

PROBABLEMENTE QUE SI _____

PUEDE SER QUE SI O NO _____

PROBABLEMENTE QUE NO _____

SEGURO QUE NO _____

4. ¿Cómo calificaría usted la gestión de cobranza de la empresa?

BUENO _____

EXCELENTE _____

REGULAR _____

PESIMO _____

DEFICIENTE _____

5. ¿Cree usted que el personal que trabaja en Cobranzas cumple con el perfil adecuado para desempeñar sus funciones?

SIEMPRE _____

CASI SIEMPRE _____

ALGUNAS VECES _____

CASI NUNCA _____

NUNCA _____

6. ¿Sabe usted si la empresa tiene cartera considera como incobrable?

SEGURO QUE SI _____

PROBABLEMENTE QUE SI _____

PUEDE SER QUE SI O NO _____

PROBABLEMENTE QUE NO _____

SEGURO QUE NO _____

7. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un manual de cobranzas?

ES MUY PROBABLE _____

ES PROBABLE _____

NO ES PROBABLE _____

ES MUY IMPROBABLEMENTE _____

8 ¿Cree usted que la implementación de un Manual de Procedimientos de Cobranzas ayudará a mejorar la recaudación de la cartera

SIEMPRE _____

CASI SIEMPRE _____

ALGUNAS VECES _____





CASI NUNCA _____

NUNCA _____

2.7.8 Análisis de resultados de la encuesta.

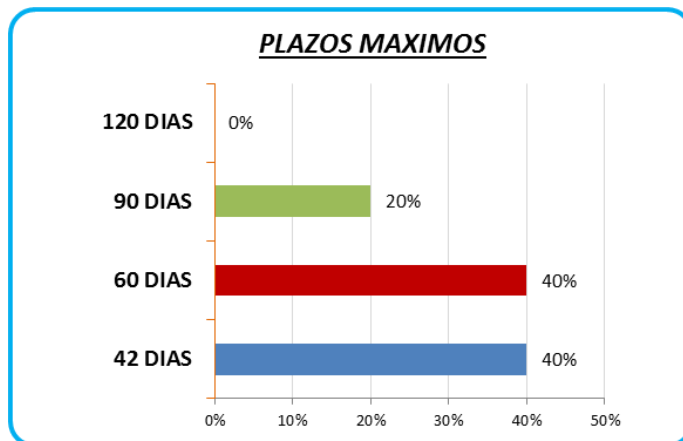
1. ¿Sabe usted cuales son los plazos máximos, que se otorga para considerar que el crédito esta vencido?

Tabla 1: Plazo de crédito vencido

NIVEL DE SATISFACCION	N° ENCUESTADOS	Max Puntaje	Punt Obtenido	% ALCANZADO
42 DIAS	4	100%	40%	 40%
60 DIAS	4	100%	40%	 40%
90 DIAS	2	100%	20%	 20%
120 DIAS	0	100%	0%	 0%
	10	100%		100%

Datos obtenidos en campo (Elaboración propia)

Tabla 2: Plazo de crédito vencido



Interpretación: Se puede visualizar que el 40% de los trabajadores indica que el plazo en días de cartera vencida es de 42 días, el 40% indica que es de 60 días y el 20% de trabajadores manifestaron que es de 90 días.

Análisis: Entre los encuestados se refleja que no existe una buena información acerca del plazo que se da para que la cartera sea catalogada como vencida, dos grupos de 40% identificaron que 42 y 60 días respectivamente según su conocimiento consta como plazo para que la cartera sea vencida.

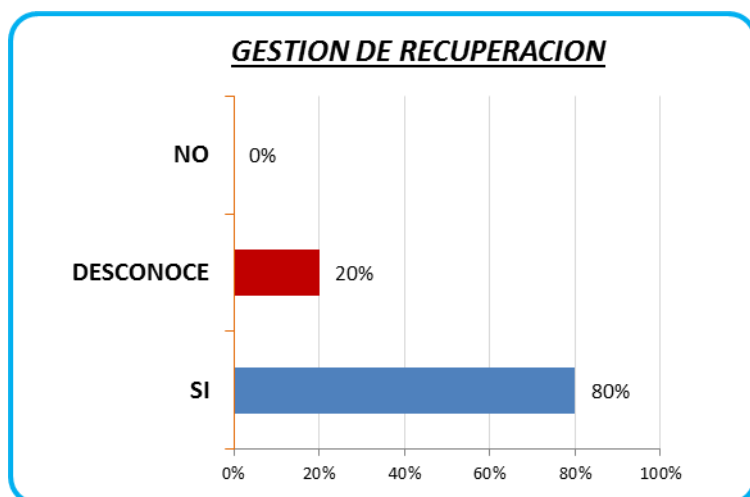
2. ¿Cuándo ingreso a laborar usted tenía claro cuál era el procedimiento para la gestión de recuperación de cartera?

Tabla 3: Procedimiento para la gestión de recuperación de cartera

NIVEL DE SATISFACCION	N° ENCUESTADOS	Max Puntaje	Punt Obtenido	% ALCANZADO
SI	8	100%	80%	● 80%
DESCONOCE	2	100%	20%	● 20%
NO	0	100%	0%	● 0%
	10	100%		100%

Datos obtenidos en campo (Elaboración propia)

Tabla 4: Procedimiento para la gestión de recuperación de cartera



Interpretación: Tenemos que un 80% de los trabajadores definitivamente si conoce el procedimiento y un 20% desconoce

Análisis: Se verifica que un porcentaje de 80% de los trabajadores tienen claro acerca del proceso de recuperación de cartera

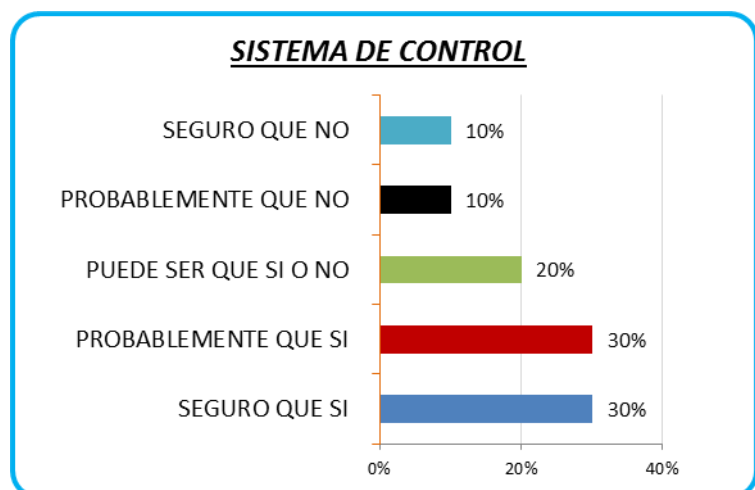
3. ¿Conoce usted si actualmente en la empresa existe algún sistema para el control de la cartera vencida?

Tabla 5: Sistema de control de cartera

NIVEL DE SATISFACCION	N° ENCUESTADOS	Max Puntaje	Punt Obtenido	% ALCANZADO
SEGURO QUE SI	3	100%	30%	● 30%
PROBABLEMENTE QUE SI	3	100%	30%	● 30%
PUEDE SER QUE SI O NO	2	100%	20%	● 20%
PROBABLEMENTE QUE NO	1	100%	10%	● 10%
SEGURO QUE NO	1	100%	10%	● 10%
	10	100%		100%

Datos obtenidos en campo (Elaboración propia)

Tabla 6: Sistema de control de cartera



Interpretación: El 30% indica que seguro que si existe un sistema de control de cartera vencida, un 30% indica que probablemente si existe, un 20% que asegura que puede ser que si o no exista un control de la cartera vencida, un 10% indica que probablemente que no exista y un 10% asegura que no existe.

Análisis: Con respecto a los resultados de la encuesta se puede verificar que la respuesta seguro que si y probablemente que si en cuanto el control de cartera vencida tiene un número similar.

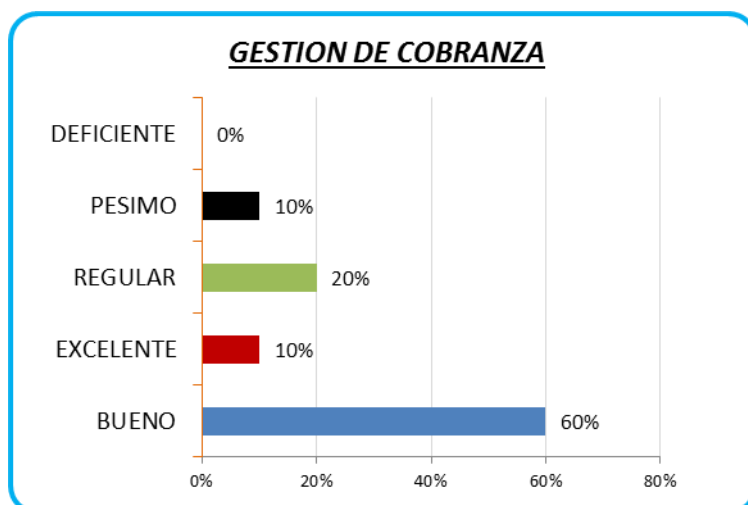
8 ¿Cómo calificaría usted la gestión de cobranza de la empresa?

Tabla 7: Cómo calificaría usted la gestión de cobranza de la empresa

NIVEL DE SATISFACCION	N° ENCUESTADOS	Max Puntaje	Punt Obtenido	% ALCANZADO
BUENO	6	100%	60%	● 60%
EXCELENTE	1	100%	10%	● 10%
REGULAR	2	100%	20%	● 20%
PESIMO	1	100%	10%	● 10%
DEFICIENTE		100%	0%	● 0%
	10	100%		100%

Datos obtenidos en campo (Elaboración propia)

Tabla 8: Cómo calificaría usted la gestión de cobranza de la empresa



Interpretación: El 60 % de los empleados califican la gestión de cobranza por parte de la empresa como buena, 10% como excelente, 20% como regular y un 10% como pésimo.

Análisis: Los resultados nos arroja que el 40% de los encuestados califican a la gestión de cobranzas de la empresa como ineficiente o no esta dentro de los parámetros adecuados.

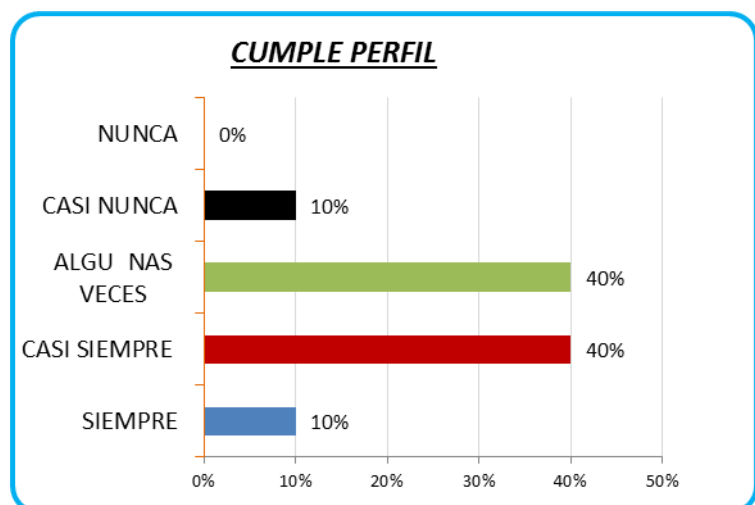
- 9 ¿Cree usted que el personal que trabaja en Cobranzas cumple con el perfil adecuado para desempeñar sus funciones?

Tabla 9: Perfil adecuado para desempeñar sus funciones

NIVEL DE SATISFACCION	N° ENCUESTADOS	Max Puntaje	Punt Obtenido	% ALCANZADO
SIEMPRE	1	100%	10%	10%
CASI SIEMPRE	4	100%	40%	40%
ALGUNAS VECES	4	100%	40%	40%
CASI NUNCA	1	100%	10%	10%
NUNCA	0	100%	0%	0%
	10	100%		100%

Datos obtenidos en campo (Elaboración propia)

Tabla 10: Perfil adecuado para desempeñar sus funciones



Interpretación: Un 10% de los encuestados indican que el personal si cumple con el perfil adecuado, un 40% que casi siempre se cumple, el 40% manifiesta que algunas veces el trabajador cumple con el perfil requerido y el 10% que nunca cumple

Análisis: En la interpretación de los resultados podemos identificar que existe un 40% de trabajadores que piensan que casi siempre los empleados cumplen con el perfil requerido.

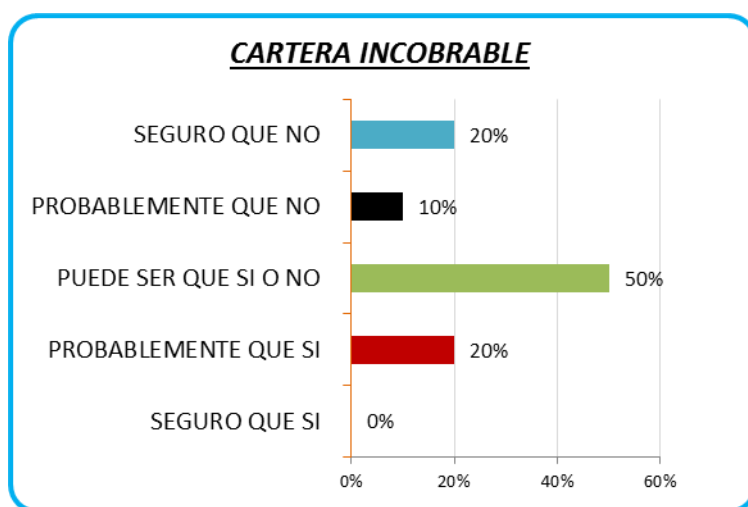
6. ¿Sabe usted si la empresa tiene cartera considerada como incobrable?

Tabla 11: sabe usted si la empresa tiene cartera considerada como incobrable

NIVEL DE SATISFACCION	N° ENCUESTADOS	Max Puntaje	Punt Obtenido	% ALCANZADO
SEGURO QUE SI	0	100%	0%	0%
PROBABLEMENTE QUE SI	2	100%	20%	20%
PUEDE SER QUE SI O NO	5	100%	50%	50%
PROBABLEMENTE QUE NO	1	100%	10%	10%
SEGURO QUE NO	2	100%	20%	20%
	10	100%		100%

Datos obtenidos en campo (Elaboración propia)

Tabla 12: sabe usted si la empresa tiene cartera considerada como incobrable



Interpretación: Al preguntar si tienen conocimiento de que la empresa tiene cartera incobrable, un 20% indican que probablemente que si, el 50% respondieron que puede ser que si o no, el 10% indican que probablemente que no y un 20% contestó que seguro que no.

Análisis: El resultado de la encuesta nos arroja que un 80% no esta seguro de que la empresa tiene cartera considerada como incobrable y solo un 20% manifiesta que probablemente que si dispone la empresa de cartera incobrable.

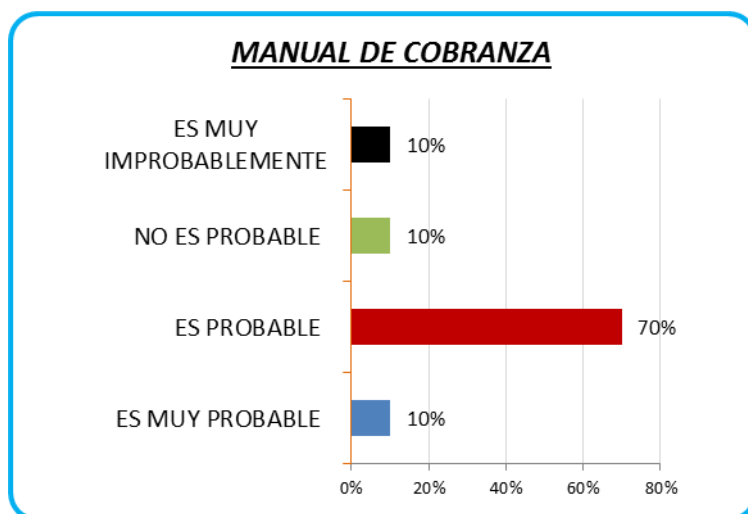
7.¿Sabe usted si la empresa cuenta con un manual de cobranzas?

Tabla 13: sabe usted si la empresa cuenta con un manual de cobranzas

NIVEL DE SATISFACCION	N° ENCUESTADOS	Max Puntaje	Punt Obtenido	% ALCANZADO
ES MUY PROBABLE	1	100%	10%	10%
ES PROBABLE	7	100%	70%	70%
NO ES PROBABLE	1	100%	10%	10%
ES MUY IMPROBABLEMENT	1	100%	10%	10%
	10	100%		100%

Datos obtenidos en campo (Elaboración propia)

Tabla 14: sabe usted si la empresa cuenta con un manual de cobranzas



Interpretación: el 10 % del personal indica que es muy probable que exista un manual, otro 70 % considera que es probable que exista, un 10% indica que no es probable que exista y el 10% indica que es muy improbable.

Análisis: Según los resultados de la encuesta, un pequeño porcentaje de los empleados 30% no esta seguro de que la empresa cuente con un Manual de cobranzas.

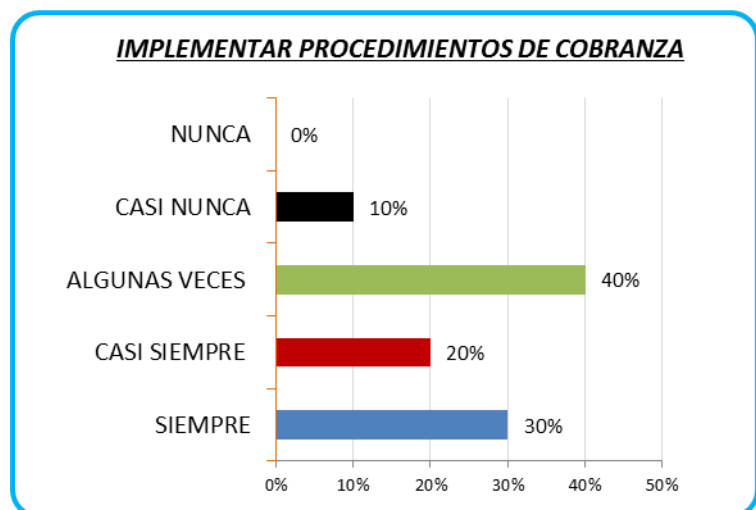
8 ¿Cree usted que la implementación de un Manual de Procedimientos de Cobranzas ayudara a mejorar la recaudación de la cartera?

Tabla 15: La implementación de un Manual de Procedimiento de cobranzas ayudara a mejorar la recaudación de cartera?

NIVEL DE SATISFACCION	N° ENCUESTADOS	Max Puntaje	Punt Obtenido	% ALCANZADO
SIEMPRE	3	100%	30%	30%
CASI SIEMPRE	2	100%	20%	20%
ALGUNAS VECES	4	100%	40%	40%
CASI NUNCA	1	100%	10%	10%
NUNCA		100%	0%	0%
	10	100%		100%

Datos obtenidos en campo (Elaboración propia)

Tabla 16: La implementación de un Manual de Procedimiento de cobranzas ayudara a mejorar la recaudación de cartera?



Interpretación: el 30 % de los encuestados cree que la implementación de un Manual de Procedimientos sería de gran ventaja, un 20% considera que casi siempre ayudaría a mejorar la cobranza, otro 40 % considera que algunas veces y el 10% casi nunca.

Análisis: Un 50% de los encuestados cree que un Manual sería de gran ayuda para mejorar la recaudación, mientras que el otro 50% piensan que no sería de gran ayuda

Conclusión:

El objetivo de la encuesta es medir el conocimiento de los empleados en cuanto a recuperación de cartera y el nivel de aceptación que tendría en los gestores la creación de un Manual de Procesos

Recomendación:

El Manual de procesos es un material muy importante para la empresa, la misma que servirá para mejorar la calidad del servicio, y mantener la fidelidad de los clientes que actualmente están confiando en la empresa

CAPITULO III

Se propone un Manual de Proceso, para mejorar el servicio, para el control de llamadas, para poder realizar retroalimentación a los gestores sobre las falencias en el servicio que se está entregando al cliente, de igual manera para reforzar la recuperación, así se tendrá una cobranza más efectiva para poder llegar a las metas planteadas por la empresa.

Para conseguir una buena atención de calidad y una recuperación óptima, es importante revisar los procesos actuales de la EMPRESA NETAPLUSN SOLUTION, como se basa en el análisis de cartera, como es su la depuración de las bases de datos, cual es el trato que dan los gestores telefónicos a los clientes.

Propuesta:

Manual de Procedimientos para el área operativa de la EMPRESA NETAPLUS SOLUTIONS

Resumen:

El presente Manual es una herramienta que está orientada a mejorar y dar apoyo al área de operaciones, la implementación de este Manual de Procesos será para el control de llamadas, esto permitirá verificar cuan efectiva es la cobranza, también se procederá a medir productividad, saber cuan eficiente está siendo el gestor telefónico entre cada llamada y en especial detectar tiempos muertos, esto permitirá optimizar el análisis de la cartera, teniendo en cuenta también la medición de satisfacción del cliente. Todos estos elementos son primordiales para que el gestor pueda manejar con cautela toda la información ofrecida, para así poder tener una recuperación exitosa y poder llegar a las metas u objetivos que se ha propuesto la empresa.

Misión:

Crear una gestión telefónica, que permita cumplir de una manera eficaz con la recuperación de cartera en el área de operaciones.

Visión:

Lograrla la mejor recuperación de cobranza y llevar a la EMPRESA NETAPLUS SOLUTION, como una de las mejores empresas de cobranzas, con diseños y procesos novedosos y eficaces.

4 OBJETIVOS GENERALES

4.1 Objetivo General

Disponer de un Manual de procesos para el área operaciones de la EMPRESA NETAPLUS SOLUTION, con el fin de tener procesos técnicos y enmarcados con los de la competencia.

4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Sistematizar procedimientos, que permitan desarrollar un buen método de trabajo y un mejor control de llamadas.
- ✓ Crear políticas correctas de cobranzas, para el control, medición y análisis de cada cartera de clientes.
- ✓ Capacitar a los gestores en cuanto a la implantación del Manual de Procesos.

4.3 Políticas

- ✓ El presente Manual de Procesos, ofrecerá la guía necesaria a los colaboradoreS de la EMPRESA NETAPLUS SOLUTIONS, para la ejecución y funcionamiento correcto del área de operaciones, para mejorar el servicio y ayudar a una óptima recuperación.
- ✓ Los procesos que se realice serán revisados de manera continua, el mismo podrá ser modificado de manera parcial o total, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

4.4 Marco Jurídico

La ley principal que rige a las empresas de Call center, para la creación de un Manual de Procesos es la que se detalla a continuación:

RESOLUCIÓN ARCOTEL-2016-XXXX

LA AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL DE LAS TELECOMUNICACIONES

ARCOTEL

CONSIDERANDO

Que, las telecomunicaciones se encuentran dentro de los sectores estratégicos del Estado, el que se ha reservado el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos,

de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia, conforme lo dispone el Art. 313 de la Constitución de la República.

Que, el Estado es el responsable de la provisión de servicios públicos de telecomunicaciones, y deberá garantizar que estos servicios y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad, conforme lo dispone el artículo 314 de la Constitución.

Que, en el Tercer Suplemento del Registro Oficial No. 439 de 18 de febrero de 2015 se publicó la Ley Orgánica de Telecomunicaciones (LOT), que tiene por objeto desarrollar, el régimen general de telecomunicaciones y del espectro radioeléctrico como sectores estratégicos del Estado que comprende las potestades de administración, regulación, control y gestión en todo el territorio nacional, bajo los principios y derechos constitucionalmente establecidos.

Que, entre los objetivos de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, se establece en el artículo 3, número 9 el “Establecer las condiciones idóneas para garantizar a los ciudadanos el derecho a acceder a servicios públicos de telecomunicaciones de óptima calidad, con precios y tarifas equitativas y a elegirlos con libertad así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características”.

Que, la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, en su artículo 7 establece las competencias del Gobierno Central, de la siguiente manera: “El Estado, a través del Gobierno Central tiene competencias exclusivas sobre el espectro radioeléctrico y el régimen general de telecomunicaciones. Dispone del derecho de administrar, regular y controlar los sectores estratégicos de telecomunicaciones y espectro radioeléctrico, lo cual incluye la potestad para emitir políticas públicas, planes y normas técnicas nacionales, de cumplimiento en todos los niveles de gobierno del Estado. (...)”

Que, el número 5 del artículo 22 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, establece como derecho de los abonados, clientes y usuarios: “A obtener información precisa, gratuita y no engañosa sobre las características de los servicios y sus tarifas. La Información también se proveerá en el idioma de relación intercultural predominante del abonado, cliente o usuario, de conformidad con las regulaciones que para el efecto emita la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones”.

Que, el número 6 del artículo 22 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, establece como

derecho de los abonados, clientes y usuarios: “A disponer gratuitamente de servicios de llamadas de emergencia, información de planes, tarifas, y precios, saldos y otros servicios informativos que establezca la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones”.

Que, el número 24 del artículo 22 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, establece que los abonados, clientes y usuarios de servicios de telecomunicaciones tendrán derecho: “A no recibir mensajes masivos o individuales o llamadas con fines de venta directa, comercial publicitaria o proselitista, que no haya sido previa y expresamente autorizados por el cliente, abonado o usuario.”.

Que, como parte de las obligaciones de los abonados, clientes y usuarios establecidas en el artículo 23 de la LOT, en el número 8, se establece la de “No realizar llamadas o enviar mensajes con fines de venta directa, comercial, publicitaria o proselitista, que no hayan sido previamente aceptados por el destinatario.”

Que, en las competencias establecidas para la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones, en el número 1, constan, entre otras la de emitir las regulaciones, normas técnicas, planes técnicos y demás actos que sean necesarios en el ejercicio de sus competencias, para que la provisión de los servicios de telecomunicaciones cumplan con lo dispuesto en la Constitución de la República y los objetivos y principios previstos en dicha Ley.

Que, el Reglamento para la Prestación de los servicios de telecomunicaciones y servicios de radiodifusión por suscripción, emitido con Resolución 05-03-ARCOTEL-2016 de 28 de marzo de 2016, regula la prestación de los servicios de valor agregado conforme lo establecido en la LOT y en el ordenamiento jurídico vigente.

Que, a la fecha se han otorgado títulos habilitantes para la prestación de Servicios de Valor Agregado relativos a servicios de Audio texto y otros, y el acceso de los abonados a dichos servicios se realiza a través de los prestadores de servicios de telecomunicaciones de telefonía fija y servicio móvil avanzado.

En ejercicio de sus atribuciones.

RESUELVE

Aprobar el “**PROCEDIMIENTO PARA LOS MENSAJES MASIVOS O INDIVIDUALES O LLAMADAS CON FINES DE VENTA DIRECTA, COMERCIAL, PUBLICITARIA O PROSELITISTA QUE NO HAYAN SIDO PREVIA Y EXPRESAMENTE AUTORIZADOS POR EL CLIENTE, ABONADO O USUARIO**”, de acuerdo a lo siguiente:

Artículo 1.- El presente procedimiento establece las condiciones de aplicación, contratación y prestación de los servicios provistos por medio de mensajes masivos o individuales o llamadas con fines de venta directa, comercial, publicitaria o proselitista que no hayan sido previa y expresamente autorizados por el abonado, cliente o usuario, a través de las redes de los prestadores de servicios de telefonía fija, móvil avanzado y móvil avanzado a través de operador móvil virtual.

Artículo 2.- El presente procedimiento es de cumplimiento obligatorio para los prestadores de servicios de telefonía fija, móvil avanzado y móvil avanzado a través de operador móvil virtual; para los prestadores de servicios de valor agregado y para las personas naturales o jurídicas que utilizan las redes de telecomunicaciones para el envío o recepción de mensajes masivos o individuales o llamadas con fines de venta directa, comercial, publicitaria o proselitista que no hayan sido previa y expresamente autorizados por el cliente, abonado o usuario.

Artículo 3. De conformidad con lo dispuesto en el numeral 24 del artículo 22 y numeral 8 del artículo 23 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones es prohibido para los prestadores de servicios de telecomunicaciones y para las personas naturales o jurídicas, el envío de mensajes masivos o individuales (como por ejemplo SMS, USSD u otros que se soporten en las redes de telecomunicaciones), o la realización de llamadas con fines de venta directa, comercial, publicitaria o proselitista, sin la autorización previa y expresa del abonado, cliente o usuario.

Artículo 4.- Las obligaciones de los prestadores de servicios de valor agregado para el presente procedimiento son:

- 4.1.** Utilizar números, códigos o rangos de numeración establecidos para este servicio, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.
- 4.2.** Suministrar los servicios solicitados, limitándose exclusivamente a los expresamente requeridos y aceptados por el abonado, cliente o usuario, así como a su naturaleza y contenido, de acuerdo con la modalidad de servicio ofertada por el prestador de servicio de valor agregado y seleccionada por el

abonado, cliente o usuario.

4.3. Poner a disposición de los abonados, clientes o usuarios, a través de los medios disponibles (página web, SMS, medios de difusión masiva, etc.), con carácter previo a la contratación o suscripción, información precisa, gratuita y no engañosa sobre las características de los servicios y sus tarifas.

4.4. Ser responsable por la promoción y el contenido de cada uno de los servicios que provea, independientemente de que los produzca o no él mismo, o los preste por encargo de un tercero, respecto del cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente.

4.5. Ser responsables de informar de forma clara, precisa, gratuita y no engañosa a los abonados, clientes o usuarios sobre su derecho a la cancelación de los servicios que ofrece y los mecanismos establecidos para el efecto.

4.6. Presentar en su página web el detalle de las condiciones de los diferentes servicios de valor agregado que se ofrecen (empresa que presta el servicio, número corto, palabra clave de suscripción y cancelación, precio final y otras que sean del interés del abonado, cliente o usuario y que tengan relación con el servicio a contratar).

Artículo 5.- Las obligaciones de los prestadores de servicios de telecomunicaciones a través de los cuales se prestan los servicios de valor agregado para el presente procedimiento son:

5.1. Verificar que los prestadores de servicios de valor agregado dispongan del título habilitante correspondiente previo a la prestación del servicio a través de sus redes.

5.2 Mantener un Gestor de servicios de valor agregado, encargado de administrar, gestionar y registrar toda la información relacionada con la prestación de dichos servicios.

5.3. Realizar el cobro únicamente por servicios expresamente solicitados/aceptados y contratados por los abonados, clientes o usuarios y efectivamente prestados. En caso de servicios contratados que no fueron efectivamente prestados, se reintegrará los valores indebidamente cobrados.

5.4. Atender y solucionar los reclamos que presenten los abonados, clientes o usuarios, y que guarden relación con la prestación de servicios de valor agregado a través de sus redes.

5.6. Implementar los mecanismos necesarios para la inclusión de los abonados, clientes o usuarios, que así lo soliciten, en un repositorio o lista de bloqueo que impedirá la recepción de llamadas o mensajes no autorizados por los abonados, clientes o usuarios y generados por los prestadores de servicios de valor agregado o por clientes del servicio de telefonía fija o móvil avanzado o móvil avanzado a través de operador móvil virtual que hayan contratado paquetes comerciales para envío masivo de mensajes y llamadas.

5.7 Remitir a la ARCOTEL la información constante en el Anexo del presente procedimiento.

Artículo 6. Los prestadores de servicios de telecomunicaciones y personas naturales o jurídicas podrán enviar mensajes o hacer llamadas de carácter informativo (SMS, USSD, SAT, IVR u otros que se soporten en las redes de telecomunicaciones de telefonía fija, servicio móvil avanzado y móvil avanzado a través de operador móvil virtual) o realizar llamadas únicamente en los siguientes casos:

a) Cuando se trate de temas relacionados con el servicio de telecomunicaciones contratado (como por ejemplo tarifas, precios, saldos, avisos de vencimiento o cortes de facturación).

b) Cuando los mensajes o llamadas fueren efectuadas con fines informativos por instituciones del sector público, del sistema financiero e instituciones educativas.

c) Otros que determine la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones.

Artículo 7. Autorización del abonado, cliente o usuario.- El abonado, cliente o usuario que desee recibir mensajes masivos o individuales (SMS, USSD, SAT, IVR u otros que se soporten en las redes de telecomunicaciones de telefonía fija, servicio móvil avanzado y móvil avanzado a través de operador móvil virtual), o llamadas con fines de venta directa, comercial, publicitaria o proselitista, deberá autorizar su recepción a los prestadores del servicio de telecomunicaciones y personas naturales o jurídicas de acuerdo a los mecanismos que éstos implementen para el efecto, de lo cual debe quedar la respectiva constancia. Los registros que se generen de la aplicación de este proceso serán almacenados por el prestador de servicios de telecomunicaciones a través de los cuales se prestan los servicios de valor agregado y estarán disponibles para consulta y fines de control de la ARCOTEL, en línea, por el lapso de 6 meses; luego de lo cual dichos registros deberán ser respaldados.

Sin perjuicio de que existan otros mecanismos, los medios podrán ser:

- Por escrito en los centros de atención al usuario o puntos de venta.
- Correo electrónico o página Web. En este caso, la autorización deberá darse a través de la cuenta registrada del usuario, de forma que se pueda verificar su identidad.
- A través de un código USSD de atención al cliente tipo Pull (aplica para los códigos reportados a la ARCOTEL por los prestadores del servicio móvil avanzado o móvil avanzado a través de operador móvil virtual).
 - Llamadas telefónicas al Centro de Atención al Usuario.
 - Otros notificados por el prestador del servicio de telefonía fija, servicio móvil avanzado o móvil avanzado a través de operador móvil virtual, y aprobados por la ARCOTEL.

La autorización a la que hace referencia este artículo no podrá darse dentro del contrato de prestación del servicio de telecomunicaciones (adhesión) sobre el que se soporta el envío de los mensajes o la realización de las llamadas, a no ser que se trate de los temas establecidos en el literal a) del Artículo 6.

Se deberá incluir como mínimo la siguiente información del abonado, cliente o usuario:

1. Nombres y apellidos del abonado, cliente o usuario.
2. Número de Cédula de Ciudadanía del cliente, abonado o usuario.
3. Número telefónico registrado a nombre del abonado, cliente o usuario.
4. Correo electrónico.

Artículo 8. Cancelación de la autorización del abonado, cliente o usuario.- El abonado, cliente o usuario podrá solicitar en cualquier momento, a los prestadores de servicios de telecomunicaciones a través de los cuales se prestan los servicios de valor agregado, la cancelación inmediata (máximo 24 horas después de recibida la solicitud del abonado, cliente o usuario) de la autorización para la recepción de los mensajes masivos o individuales (SMS, USSD, SAT, IVR u otros que se soporten en las redes de telecomunicaciones), o llamadas con fines de venta directa, comercial, publicitaria o proselitista sin mayor trámite que su sola solicitud de cancelación por cualquiera de los mecanismos establecidos e implementados por parte del prestador de servicios de telecomunicaciones a través de los cuales se prestan los servicios de valor agregado (listas de bloqueo u otros).

Los registros generados producto de estos procesos, deberán ser almacenados por el prestador de servicios de telecomunicaciones a través de los cuales se prestan los servicios de valor agregado y estarán disponibles para consulta y fines de control de la ARCOTEL, en línea, por el lapso de 6 meses; luego de lo cual dichos registros deberán ser respaldados.

El proceso para la cancelación de la autorización del abonado, cliente o usuario deberá ser informado al abonado, cliente o usuario que se encuentre suscrito, a través de los diferentes canales de comunicación.

Artículo 9. Características de los mensajes o llamadas autorizados.- En el caso de que el cliente, abonado o usuario haya autorizado la recepción de mensajes (SMS, IVR, USSD, SAT, SIM Card, WEB, WAP u otros que se soporten en las redes de telecomunicaciones de telefonía fija, servicio móvil avanzado y móvil avanzado a través de operador móvil virtual), o llamadas con fines de venta

directa, comercial, publicitaria o proselitista, éstos deben recibirse respetando los siguientes parámetros:

1. Los mensajes y/o llamadas serán gratuitos.
2. Los mensajes tipo push no deberán ser utilizados para la contratación de servicios que fueren ofertados.
3. Los mensajes y/o llamadas deberán contener información precisa y no engañosa sobre la prestación del servicio.

Artículo 10.- Información del servicio de valor agregado promocionado de los mensajes autorizados.- Cuando la prestación del servicio de valor agregado se publicite a través de mensajes autorizados (SMS, IVR, USSD, SAT, SIM Card, WEB, WAP, tipo push u otros que se soporten en las redes de telecomunicaciones), éstos deberán ser únicamente de carácter informativo, prohibiéndose en ellos las opciones de aceptación del servicio de valor agregado. Estos mensajes deberán contener información clara, precisa y no engañosa, que incluya como mínimo lo siguiente:

1. Nombre o denominación comercial del prestador del servicio de valor agregado.
2. Nombre o denominación del servicio de valor agregado.
3. Tarifa final del servicio de valor agregado, el valor debe incluir los impuestos de ley y la periodicidad de cobro.
4. Página Web donde se detallen los términos y condiciones del servicio de valor agregado, los cuales deberán incluir al menos: cantidad, tipo y periodicidad de los contenidos a recibir por parte del abonado, cliente o usuario) restricciones técnicas, tecnológicas o de edad (contenido de adultos).
5. En caso de contenido para adultos se deberá utilizar la expresión “+ 18 años”.
6. Modalidad en la que se indique la forma para la aceptación o cancelación del servicio de valor agregado, únicamente de aquellas establecidas en el Artículo 7.
7. No se admitirán mensajes tipo “push” para la aceptación o cancelación del servicio valor agregado.

Artículo 11. Aceptación de suscripción al servicio de valor agregado.- La suscripción al servicio de valor agregado que ofrecen los prestadores a través de los diferentes canales (SMS, IVR, USSD, SAT, WEB, WAP, SIM card, app u otros que se soporten en las redes de telecomunicaciones de telefonía fija, servicio móvil avanzado y móvil avanzado a través de operador móvil virtual) deberá ser validada con la utilización de doble OPT IN; para todos los casos, es necesario un SMS de

confirmación por parte del usuario.

La validación mencionada en el párrafo anterior deberá ser realizada por el prestador de servicios de telefonía fija, servicio móvil avanzado y móvil avanzado a través de operador móvil virtual, según corresponda; estos registros deberán ser almacenados por el prestador de servicios de telecomunicaciones a través de los cuales se prestan los servicios de valor agregado y estarán disponibles para consulta y fines de control, en línea, por el lapso de 6 meses; luego de lo cual dichos registros deberán ser respaldados.

El prestador del servicio de valor agregado, independientemente del canal por el cual se ofrezca el servicio, deberá remitir al abonado, cliente o usuario, previo a la aceptación de la suscripción al servicio, un SMS con información clara, precisa, completa y no engañosa, que al menos deberá contener lo siguiente:

- Servicio a contratar;
- Tarifa final;
- Periodicidad de cobro y recepción de contenido;
- Página web donde se encuentren las condiciones del servicio; y,
- Palabra clave para la cancelación de suscripción al servicio.

Las palabras clave para la aceptación de la suscripción a servicios de valor agregado, deberá contener al menos la palabra **ACEPTAR**; y mantendrá el formato **ACEPTAR + PALABRA CLAVE**. La aceptación de la suscripción al servicio de valor agregado, efectuada por el abonado, cliente o usuario estará asociada a un solo producto, de aquellos ofrecidos por el prestador de servicios de valor agregado. La suscripción a cada producto se realizará de forma independiente.

Previo a la aceptación de la suscripción, el prestador del servicio deberá validar si el usuario consta como suscrito a dicho producto; para evitar una doble suscripción; en este caso, el prestador notificará al abonado, cliente o usuario, a través de un SMS.

El presente artículo también se aplicará para el caso de servicios de mensajería Premium bajo demanda (on-demand).

El proceso de suscripción culminará con la recepción de un SMS de bienvenida, el cual será enviado

por el prestador de servicios de valor agregado, y que contendrá al menos la siguiente información:

- Servicio contratado;
- Tarifa final;
- Periodicidad de cobro y recepción de contenido;
- Página web donde se encuentren las condiciones del servicio; y,
- Palabra clave para la cancelación de suscripción al servicio.

Artículo 12. Cobro y entrega del contenido contratado.- Una vez concluido el proceso de suscripción, el prestador de servicios de telecomunicaciones a través del cual se ofrecen servicios de valor agregado, será responsable por el proceso de cobro relacionado a la prestación de servicios de valor agregado y únicamente deberá hacerlo por servicios expresamente solicitados/aceptados, contratados y efectivamente entregados a los abonados, clientes o usuarios. Los registros generados producto de estos procesos, deberán ser almacenados por el prestador de servicios de telecomunicaciones a través de los cuales se prestan los servicios de valor agregado y estarán disponibles para consulta y fines de control, en línea, por el lapso de 6 meses; luego de lo cual dichos registros deberán ser respaldados.

El prestador de servicios de telecomunicaciones a través del cual se ofrecen servicios de valor agregado, deberá validar la entrega efectiva de los SMS con el contenido o link (URL) del contenido, en la periodicidad contratada. En caso de que los servicios contratados no fueran efectivamente entregados al abonado, cliente o usuario, se deberá notificar a través de un SMS, y se reintegrará los valores indebidamente cobrados.

Los contenidos contratados deberán ser cobrados de acuerdo a la periodicidad acordada; en caso de que el abonado, cliente o usuario no disponga de saldo, no podrán debitarse de forma acumulada. Una vez suscrito, el usuario deberá recibir únicamente el contenido contratado; en caso de que el prestador de servicios de valor agregado desee ofertar servicios o productos adicionales, éstos deberán cumplir con una validación tipo doble OPT-IN, cumpliendo el procedimiento descrito en el artículo 11; previa petición por parte del abonado, cliente o usuario, cada vez que desee contratar un servicio adicional.

Una vez suscrito, el contenido contratado por el abonado, usuario o cliente deberá ser entregado en un tiempo máximo de 5 minutos, caso contrario se considerará como un servicio no prestado.

Con cada cobro efectuado por el prestador del servicio de telefonía fija, móvil avanzado o móvil avanzado a través de operador móvil virtual, se deberá entregar a través de un SMS, conforme la periodicidad contratada por parte del abonado, cliente o usuario, al menos la siguiente información:

- Tarifa final;
- Producto al cual se encuentra suscrito; y
- Palabra clave para la cancelación de la suscripción del servicio

Artículo 13. Cancelación de suscripción al servicio de valor agregado.- La cancelación de suscripción a los servicios de valor agregado se realizará a través de los diferentes canales implementados por los prestadores de servicios de telecomunicaciones (call center, centros de atención al usuario o envío de un SMS) y se realizará por petición del abonado, cliente o usuario; estos registros deberán ser almacenados por el prestador de servicios de telecomunicaciones a través de los cuales se prestan los servicios de valor agregado y estarán disponibles para consulta y fines de control, en línea, por el lapso de 6 meses; luego de lo cual dichos registros deberán ser respaldados.

El prestador del servicio de valor agregado, independientemente del canal por el cual se ofrezca el servicio, deberá remitir al abonado, cliente o usuario, un mensaje informativo de confirmación de la cancelación del producto al cual se encontraba suscrito.

En caso de que la cancelación de la suscripción a servicios de valor agregado se efectúe a través de mensajería corta, las palabras clave enviadas por el usuario, serán:

- SALIR, para cancelar la suscripción asociada a un producto de servicios de valor agregado.
- SALIR TODO, para cancelar todas las suscripciones.

Artículo 14. Los abonados, clientes o usuarios podrán presentar, en los centros de atención y reclamos de la ARCOTEL, sus denuncias referentes a la recepción de mensajes masivos o individuales o llamadas con fines de venta directa, comercial, publicitaria o proselitista por medio del servicio de telefonía fija, del servicio móvil avanzado o móvil avanzado a través de operador móvil virtual, sin la autorización previa y expresa del abonado, cliente o usuario.

Artículo 15.- Las empresas que se encuentren prestando servicios de valor agregado a través del

envío de mensajes (SMS, USSD, u otros que se soporten en las redes de telefonía fija, servicio móvil avanzado o móvil avanzado a través de operador móvil virtual), deberán enviar a los abonados, clientes o usuarios, en un plazo máximo de 15 días a partir de la entrada en vigencia de la presente Resolución, un mensaje informativo (no tipo push) o generar una llamada informativa, en los que se indique los servicios a los que se encuentre suscrito, y el mecanismo de confirmación de los mismos.

El abonado, cliente o usuario solicitará la confirmación o cancelación de los servicios a los que se encuentre suscrito; a través de un SMS; pasado este plazo y de no tener una respuesta, el servicio quedará cancelado definitivamente.

Los registros generados producto de estos procesos, deberán ser almacenados por el prestador de servicios de telecomunicaciones a través de los cuales se prestan los servicios de valor agregado y estarán disponibles para consulta y fines de control, en línea, por el lapso de 6 meses; luego de lo cual dichos registros deberán ser respaldados.

Artículo 16.- Los prestadores de servicios de telecomunicaciones que tengan contratos en vigencia con los prestadores de servicios de valor agregado, deberán verificar que éstos tengan el título habilitante correspondiente, para continuar con la relación contractual que le permite la difusión de servicios de valor agregado. En el caso que el prestador de servicios de telecomunicaciones mantenga contratos con prestadores de servicios de valor agregado sin título habilitante, deberá terminar de forma inmediata la difusión de los servicios de valor agregado. Para el cumplimiento de este artículo se otorga a los prestadores de servicios de telecomunicaciones el plazo de 15 días.

Artículo 17.- Disponer a los prestadores de servicios de telefonía fija, móvil avanzado y móvil avanzado a través de operador móvil virtual y de valor agregado, para que en el plazo de treinta días (30) días, contados a partir de la vigencia de la presente resolución, realicen campañas de difusión masivas a sus clientes y usuarios, respecto del contenido de la presente resolución, con énfasis de lo dispuesto en el numeral 8 del artículo 23 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones que establece:

“No realizar llamadas o enviar mensajes con fines de venta directa, comercial, publicitaria o proselitista, que no hayan sido previamente aceptados por el destinatario”, para lo cual deberán coordinar la estrategia de comunicación con la Dirección Ejecutiva de la ARCOTEL.

Artículo 18.- Disponer a los prestadores de servicios de telecomunicaciones a través de los cuales se

prestan los servicios de valor agregado, que en el plazo de sesenta (60) días, implementen un Gestor de servicios de valor agregado, y un repositorio o lista de bloqueo.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Para fines de aplicación del presente procedimiento se considerarán los siguientes términos:

Abonado, Cliente o Usuario: Conforme artículo 21 de la LOT: Usuario es toda persona natural o jurídica consumidora de servicios de telecomunicaciones. El usuario que haya suscrito un contrato de adhesión con el prestador de servicios de Telecomunicaciones, se denomina abonado o suscriptor y el usuario que haya negociado las cláusulas con el Prestador se denomina Cliente., y que hacen uso de los servicios de valor agregado.

APP: tipo de programa informático diseñado como herramienta para permitir a un usuario interactuar con un sistema o realizar uno o diversos tipos de trabajos.

Gestor de servicios de valor agregado: Plataforma de administración, control y gestión de servicios de valor agregado.

IVR (Interactive Voice Response): sistema telefónico que es capaz de recibir una llamada e interactuar de manera automatizada con el humano a través de grabaciones de voz y el reconocimiento de respuestas simples e interactivas, orientado a entregar o capturar información a través del teléfono, permitiendo el acceso a servicios de información u otras operaciones.

Lista de bloqueo: Conforme numeral 18 del artículo 22 de la LOT: base de datos o repositorio en que la operadora del servicio móvil avanzado o del servicio móvil avanzado a través de operador móvil virtual registrará el número de la línea telefónica del cliente, abonado o usuario que solicite de manera expresa la limitación o bloqueo para la recepción de mensajes masivos y acceso a servicios de contenidos, aplicaciones, desarrollos o servicios de valor agregado.

Mensaje de confirmación: Mensaje enviado por el prestador del servicio de valor agregado para verificar la aceptación o cancelación expresa.

Modo Push: Un modo de entrega de contenido, el cual es provisto por el prestador del servicio sin requerimiento del usuario.

Modo Pull: Un modo de entrega de contenido, el cual es provisto a petición del usuario del servicio.

OPT-IN: autorización expresa del abonado, cliente y usuario necesaria para la suscripción a servicios de valor agregado provistos por medio de mensajes masivos o individuales o llamadas con fines de venta directa, comercial, publicitaria o proselitista.

Prestador del Servicio de Valor Agregado: Persona natural o jurídica que suministra servicios de información, comunicación, entretenimiento u otros por medio de las redes de los prestadores de servicios de telecomunicaciones de telefonía fija o móvil avanzado o y móvil avanzado a través de operador móvil virtual, y que posee el correspondiente título habilitante otorgado por la ARCOTEL.

SAT: mensajería del tipo Pop Up interactivo, que muestra un contenido publicitario o informativo y ofrece opciones a los usuarios para interactuar de diversas formas.

Servicios de Valor Agregado: Son aquellos que permiten la provisión de acceso a aplicaciones, contenidos o información, soportados en redes públicas de telecomunicaciones del servicio móvil avanzado o del servicio de telefonía fija o móvil avanzado a través de operador móvil virtual.

SIM Card (Subscriber Identity Module Card): tarjeta inteligente desmontable usada en teléfonos móviles y módems a partir del estándar GSM en adelante. Las tarjetas SIM almacenan de forma segura la clave de servicio del suscriptor usada para identificarse ante la red, de forma que sea posible cambiar la línea de un terminal a otro simplemente cambiando la tarjeta.

SMS (Short Message Service) o servicio de mensajes cortos: servicio que permite el envío de mensaje de texto de tamaño limitado desde y/o hacia un terminal móvil.

USSD (Unstructured Supplementary Service Data) o Servicio Suplementario de Datos no Estructurados: Tecnología de comunicación del estándar GSM que permite el envío de datos bidireccional entre un terminal móvil y una aplicación disponible en la red, a través del establecimiento de sesiones.

WAP (Wireless Application Protocol): estándar abierto internacional para aplicaciones que utilizan las comunicaciones inalámbricas, por ejemplo: acceso a servicios de Internet desde un teléfono móvil.

WEB o World Wide Web: sistema de documentos (o páginas web) interconectados por enlaces de hipertexto o hipermedios interconectados y disponibles a través de Internet.

4.5 Responsables

El encargado del Área Operativa contara con las siguientes responsabilidades:

- ✓ Analizar la base datos
- ✓ Realizar la estrategia de cobranzas, según lo días de mora o el tipo de cliente
- ✓ Llevar un control sobre la recuperación de cada gestor y verificar su efectividad
- ✓ Aplicar métodos para el control de llamadas y la actualización de la base de datos
- ✓ Efectuar backups o retroalimentación a los gestores telefónicos.
- ✓ Monitorear a los gestores de campo

4.6 Definiciones

Procesos: Es un conjunto de actividades interrelacionados entre si y que poseen un objetivo en común, los procesos son actividades fundamentales que se requieren para manejar una organización los cuales poseen características que condicionan el desempeño y calidad.

Gestión de Procesos: “Es la ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, controla y mejorar los procesos de organización; considerando la participación de todos sus actores facilitando la toma de decisiones de las personas involucradas”. (Bravo Carrasco, 2012, pág. 56)

Según el texto se podría definir como el enfoque a los procesos que hace la empresa hacia los clientes, su aplicación correcta permite la identificación de errores o problemas en el servicio que se esté brindando.

Indicadores: Un indicador es una medida cuantitativa específica y observable que se usa para mostrar los cambios a través del tiempo y progreso hacia el logro de los objetivos. El indicador debe estar enfocado, ser claro y especifico, debe medirse en términos precisos, de modo que se puedan comparar con una meta asignada.

Diagrama Funcional: Es la representación gráfica de los procesos de apoyo en símbolos que contienen una breve descripción y adicionalmente contiene las funciones que hace referencia al proceso que realiza la empresa.

Fichas de Proceso: Todos los procesos deben tener todas las características claramente definidas que permitan tener control de las actividades definidas gráficamente en el diagrama funcional, la misma que permite identificar si el proceso va enfocado a su propósito.

Estrategias de servicio: Es una parte importante de cualquier empresa, Debido a que los negocios se basan en la satisfacción del cliente, cualquier buen negocio debería darse el tiempo de desarrollar estrategias, que no solo permitan atraerlos, sino que les permita mantener la fidelidad.

Estrategias de retención: Son acciones o actividades que buscan atraer nuevos clientes.

Estrategias de recuperación: Son acciones o actividades que permitirán trabajar de una mejor manera.

Llamadas inbound: Son centros de recepción de llamadas que realizan emisiones del exterior. Normalmente se utiliza para efectuar ventas telefónicas.

Llamadas Outbound: Son centros de llamadas que realizan emisiones del exterior.

Manejo Objeciones: Los clientes casi siempre emiten objeciones durante la presentación o cuando se les solicita realizar un pedido.

Clientes: Un cliente que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que los presta por un determinado concepto.

Clientes satisfechos: Un cliente satisfecho estará cuando las expectativas de las compras o servicios sean superadas o igualadas por la prestación recibida.

Gestor Telefónico: Es la persona encargada de realizar llamadas sea para ventas, ofrecer algún producto o servicio y para realizar cobros.

Enfoque al cliente: La prioridad ahora es dejar al cliente satisfecho. Hay que conocer las expectativas y necesidades del cliente ya que un cliente contento representa ganancias y más trabajo.

Enfoque basado en procesos: Las actividades y recursos deben ser gestionados en base a procesos estratégicos, operativos y de soporte, los cuales tienen que llevar su propio control.

4.7 Método de trabajo

La metodología a utilizar para la ejecución del Manual de Procesos para el área operativa será la siguiente:

✓ Investigación de campo:

Es un análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos. De lo expuesto anteriormente ya que se llevará a cabo un diagnóstico situacional de la empresa NETAPLUS SOLUTIONS, para conseguir información en base a los objetivos planteados efectuando a su vez observaciones y encuestas respectivamente.

✓ **Investigación Holística**

Es una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado, la misma trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y la clasificación, también la aplicación práctica de soluciones y la evaluación de proyectos.

Mediante esta investigación se podrá determinar cuáles son los procesos que se va a utilizar, para mejorar y eliminar los problemas que se presentan a diario en las llamadas y la recuperación de cartera en el área operativa, según los resultados que se presentó en las encuestas.

4.7.1 Descripción del procedimiento.

- **Recepción:** Se recibe la base de datos para su respectiva depuración.
- **Análisis:** Una vez depurada la base de datos se procede al análisis de la cartera, la misma que se realiza dependiendo de los requerimientos del cliente.
- **Clasificación:** la cartera se clasifica en tres etapas:
 - Cartera preventiva: la característica de esta cartera comercial es de hasta 42 días, la misma que aún no está en mora.
 - Cartera Corriente: la característica de esta cartera es que ya está vencida, va desde el día 42 hasta el día 60.
 - Cartera pre legal: las características de esta cartera van desde el día 60 hasta el día 100 de mora.
- **Barrido:** este proceso es importante y es el primer paso del proceso por parte del gestor y su función principal es limpiar la cartera de teléfonos o direcciones del cliente que no sean correctos.
- **Cliente contactado:** Una vez contactado el cliente se procede a la negociación de la deuda, indicando el tiempo en mora, los valores a pagar y la forma o plazos en los que puede llegar a un acuerdo de pago
- **Pago efectuado:** Al verificar el pago del cliente se llama al mismo indicando el valor que se adeuda, sea un valor que todavía está pendiente o el valor restante.

4.7.2 Descripción de las actividades.

Los gestores tendrán que tener en cuenta las siguientes funciones:

- ✓ Disminuir los tiempos muertos, ser más ágiles al momento de transcribir en el archivo lo que el cliente manifiesta en la llamada.

- ✓ Solicitar al cliente la base de datos con anticipación, para que exista un análisis más profundo al momento de repartir la cartera a los gestores.
- ✓ Mejorar la comunicación entre gestor y cliente, el lenguaje debe ser claro y conciso, no utilizar demasiadas muletillas, no utilizar términos muy técnicos y manteniendo el respectivo trato cordial.
- ✓ La consolidación de una propuesta con el cliente debe mejorar, la demora en la llamada no debe ser más de 6 minutos por cada cliente.
- ✓ Dar un seguimiento correcto a las promesas de pago, esto es que la cartera se deberá actualizar los pagos de manera diaria.
- ✓ Siempre estar prestos a despegar cualquier duda de los clientes al momento de la llamada.
- ✓ Se realizará evaluaciones según las circunstancias y cuando sea necesario.

4.8 Registro

Para el control de las llamadas y actualización de datos en el área operativa, su matriz es la siguiente

Tabla 17: Proceso de control de cartera

Recuperacion de Cartera de Ventas Detallado NETAPLUS SOLUTIONS												
Campa	Regio	Zona	Secci	Codigo	Dig C	Nombres y Apellidos	Nº Docum Iden	Telefono Fi	Facturado Ne	Recuperad	Pendiente	
202003	REGION 20	2001 DURAN	A	0327689	9	EMPERATRIZ AULLA TIERRA	0914378427	0999722339	85,88	0	85,88	
202003	REGION 20	2001 DURAN	A	0385591		LUCIA BENEDICTA BAJANA MENDOZA	0918434721	0993027141	80,93	0	80,93	
202003	REGION 20	2001 DURAN	A	1240072	2	ARELIZ PAOLA DOMINGUEZ ACOSTA	0919307678	0967002215	123,34	0	123,34	
202003	REGION 20	2001 DURAN	A	1827588	018	JUANA CECILIA CARBO	0909058471	0982032491	78,33	0	78,33	
202003	REGION 20	2001 DURAN	A	4968395	015	CLARA DIOCELINA SALAZAR QUILLIGANA	0200815819	980904024	84,1	0	84,1	
202003	REGION 20	2001 DURAN	A	5255635	5	MARIA ELIZABETH VILLEGAS BONE	0928102128	0961162551	81,01	0	81,01	
202003	REGION 20	2001 DURAN	A	5618754	4	ROSA GUILLERMINA GUILLEN TOMALA	0923355192	0989978290	124,75	10,05	114,7	
202003	REGION 20	2001 DURAN	A	5770777	7	MARIA YESENIA SOLORZANO LOOR	1314764497	0985285260	98,93	1,05	97,88	
202003	REGION 20	2001 DURAN	A	5847370	0	XIMENA NICOLE GUILLEN MORANTE	0951150218	0960869212	82,86	0	82,86	
202003	REGION 20	2001 DURAN	B	0760013	013	DEYSI JULIANA IBARRA CARPIO	0940661838	0993089352	88,38	0	88,38	
202003	REGION 20	2001 DURAN	B	1574078	018	MARTHA LUCY CHALEN ROMERO	0916968548	042863771	106,51	0	106,51	
202003	REGION 20	2001 DURAN	B	2146908	018	MAYRA PASCUALA CRUZ MONSERRATE	1203863400	0994840603	87,54	0	87,54	
202003	REGION 20	2001 DURAN	B	2327929	019	GABRIELA JOHANNA CABEZAS	0928954015	0999078964	87,66	0	87,66	
202003	REGION 20	2001 DURAN	B	3006891	1	KARINA CECIBEL GORDILLO LEON	0916410590	043903395	71,89	0	71,89	
202003	REGION 20	2001 DURAN	B	3459179	9	LEONOR LISSETTE MENDOZA CHILES	1314031186	042968270	78,97	0	78,97	
202003	REGION 20	2001 DURAN	B	3585441	1	ROSA ALEXANDRA ALVARADO MEZA	0918262437	042861948	115,54	0	115,54	
202003	REGION 20	2001 DURAN	B	4437020	0	KATHERINE LISETH GAROFALO LOPEZ	0950599936	042864339	97,57	0	97,57	
202003	REGION 20	2001 DURAN	B	4737458	018	XIOMARA MAGALY VARGAS ANTEPARA	0941233272	0993661476	128,88	0	128,88	
202003	REGION 20	2001 DURAN	B	5159504	4	INGRID PAMELA QUISPHE SUARES	0703553073	0969352148	112,7	0	112,7	
202003	REGION 20	2001 DURAN	B	5396336	6	MARTHA YADIRA GOYBURO VILLAVICENCIO	1204221087	0934612479	104,46	0	104,46	
202003	REGION 20	2001 DURAN	B	5845262	2	ALISSON LISSETTE RODRIGUEZ PARRA	0940663479	0939612773	85,66	0,01	85,65	
202003	REGION 20	2001 DURAN	B	5948584	4	CRISEL DENNIS RAMBA Y LITUMA	0952359271	0991157988	143,54	40,18	103,36	
202003	REGION 20	2001 DURAN	B	5966507	7	LADY MIREYA SANCHEZ RODRIGUEZ	0923550115	0985876220	134,78	0	134,78	
202003	REGION 20	2001 DURAN	B	8247412	012	CECILIA MARIA DOMINGUEZ MENOSCAL	0917473050	0991645784	82,37	0	82,37	
202003	REGION 20	2001 DURAN	B	9901949	019	JENNIFFER CRISTINA BAZURTO HIDALGO	0940524002	042866481	83	0	83	
202003	REGION 20	2001 DURAN	C	0319740	0	PATRICIA ALEXANDRA BAHAMONDE	0913635645	0994874729	98,32	0	98,32	
202003	REGION 20	2001 DURAN	C	1239872	2	INGRID AMADA HERNANDEZ OCHOA	0911608180	042861681	105,14	0	105,14	
202003	REGION 20	2001 DURAN	C	3247457	7	DIANA PILAR AREVALO BOHORQUEZ	0927069286	0980481109	114,31	0	114,31	
202003	REGION 20	2001 DURAN	C	4871677	7	DANNA NINOSKA RONQUILLO VELASQUEZ	0941567026	042864971	121,04	0,07	120,97	
202003	REGION 20	2001 DURAN	C	5272033	3	MARIO DANIEL RONQUILLO TIGUA	0920106523	042864388	104,25	0	104,25	
202003	REGION 20	2001 DURAN	C	5733251	1	JESSENIA GUADALUPE SANCHEZ	0924445422	0960122276	232,16	0	232,16	
202003	REGION 20	2001 DURAN	C	6170463	3	ELIZETH MARGARITA MORAN MATAMOROS	0926333576	0967586528	95,58	25,64	95,58	
202003	REGION 20	2001 DURAN	C	8059586	016	HAIIDDE IVONNE CEDEÑO RIERA	0940446412	0999571085	115,73	0,81	114,92	
202003	REGION 20	2001 DURAN	D	1759965	015	MARIA ESTEFANIA GRANJA MIRANDA	0921288247	2861517	87,66	0	87,66	
202003	REGION 20	2001 DURAN	D	2100649	019	JULIA FRANCISCA PANCHANA MORAN	0908431448	090154039	78,21	0	78,21	
202003	REGION 20	2001 DURAN	D	2326361	011	MARIA NOEMI MACANCELA SUCO	0914792767	042989502	111,58	0	111,58	
202003	REGION 20	2001 DURAN	D	2422050	010	LUCIA JUDITH SANCHEZ BRICEÑO	0940661853	042988114	75,51	0	75,51	
202003	REGION 20	2001 DURAN	D	2437007	017	MARIA NEYIS ARBOLEDA BONE	0801646993	2988489	124,4	0	124,4	
202003	REGION 20	2001 DURAN	D	2651092	2	CARMEN MARITZA HERNANDEZ VERA	0928440932	042864591	207,2	0	207,2	

Fuente: Empresa NETAPLUS SOLUTIONS

5. MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA OPERATIVA

1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual es una herramienta de apoyo al proceso actual de la empresa, en especial para el área operativa, que es la responsable de la cobranza, este Manual permitirá tener varios procesos como actualización de la base de datos, control en la atención al cliente, calidad de llamada y recuperación de cartera, una de las ventajas de dicho Manual será que los procesos serán más controlados, se crearan políticas y normas de trabajo, así la gerencia y supervisor tendrán un mejor control de la gestión de los empleados, permitiendo la retroalimentación eficiente y sobre todo un respaldo hacia la información de los clientes y el envío de reportes diarios sobre la gestión que se realiza.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

Es un documento que nos permite conocer y establecer, responsabilidades y funciones de que dispone cada puesto en el Área Operativa, esto permitirá conocer falencias, realizar retroalimentaciones y capacitaciones a todos los empleados.

3. ALCANCE

El presente Manual proporcionara las herramientas necesarias en el área Operativa de Call Center, para un mejor control en todo el proceso de recuperación de cartera.

4. MISIÓN

Crear una gestión telefónica de recuperación de cartera que cumpla con parámetros técnicos, eficaces, del departamento de Operaciones, enmarcado en una buena recuperación de cartera, y el sigilo de la información de los clientes.

5. VISIÓN

Lograr satisfacer las necesidades técnicas y operativas del departamento de operaciones de la EMPRESA NETAPLUS SOLUTION, de acuerdo a normas y políticas

establecidas en el Manual.

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Asegurar la buena gestión en la recuperación de cartera, mediante la ejecución de procesos técnicos, a través de negociación efectiva y la información correcta que se transmite al cliente en las llamadas.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

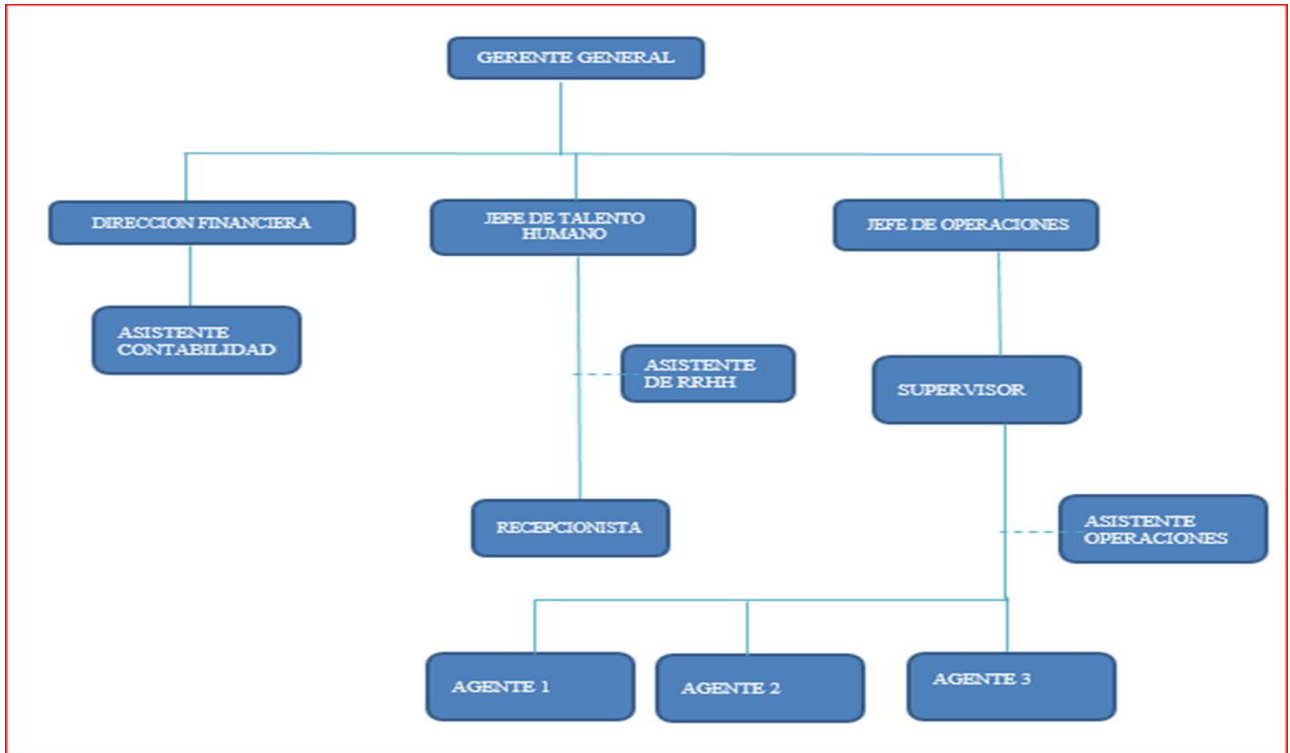
- ✓ Reglamentar instrucciones, que permitan la creación de un manual de procesos para la organización y control del Área Operativa.
- ✓ Instrumentar normas que permita la clasificación y la ejecución de manera eficiente de la base de datos al momento que se envía al área operativa.
- ✓ Capacitar a los gestores de la empresa NETAPLUS SOLUTIONS, sobre la importancia de la implementación de procesos de cobranzas, para que exista un sentido de pertenencia hacia la empresa.

7. VALORES

- Servicio
- Honestidad
- Respeto
- Calidad/Productividad

8. ORGANIGRAMA

Gráfico 9: Organigrama Empresa NETAPLUS SOLUTIONS



9. GLOSARIO

Base de datos: Conjunto de datos perteneciente a un mismo contexto, almacenados sistemáticamente para su uso.

Negociación: Técnica en donde se llega al acuerdo con un cliente mediante un proceso de intercambio de información.

Gestor telefónico: Persona que tiene como principal actividad gestionar tramites de cobros, ventas o asesoría a clientes, mediante llamada telefónica.

Cuenta por cobrar: es la deuda o crédito que un cliente contrae con su proveedor por la adquisición de un bien o servicio.

Mora: Es el retraso en la obligación del pago de un bien o servicio.

Plazos: Tiempo legal o contractualmente establecido para pagar un servicio.

Seguimiento de pago: Es una herramienta que permite tener en cuenta o asegurar el pago de

una negociación que llevo hacer efectiva, en un día y hora específica.

10. DETALLE DE LAS FUNCIONES AGENTE CALL CENTER

10.1 Área de cobranzas

Es responsabilidad de los gestores telefónicos el cobro de valores por mora, con una buena negociación y brindando al cliente la información correcta.

- ✓ Información correspondiente al crédito
- ✓ Plazos de pago
- ✓ Valor a cancelar
- ✓ Interés por mora
- ✓ El gestor debe garantizar que la persona con la que se está comunicando sea el titular del crédito, esto ya que por sigilo no se puede dar valores a terceros.
- ✓ Los gestores deberán ingresar al archivo todas las novedades que el cliente le indico en la llamada, esto para actualizar la base de datos.
- ✓ Los gestores deberán solicitar siempre al cliente números de teléfono propios celular, convencional o de trabajo y en caso de no disponer se puede pedir números de teléfono de familiares.
- ✓ Los compromisos de pago se realizarán hasta máximo 72 horas como plazo para el pago, no se permitirá que el gestor ingrese los compromisos después de 3 días.
- ✓ El pago podrá ser total, pero se permite los abonos siempre y cuando sean del 50% y valores mayores a \$100
- ✓ Si el cliente indica que ya cancelo, el gestor deberá verificar el pago en el aplicativo para confirmar e indicar al momento de la llamada
- ✓ Siempre al inicio de la llamada el gestor deberá indicar que la llamada esta siendo grabada y monitoreada, esto podrá o no ser aceptado por el cliente y es un respaldo para la empresa ante cualquier reclamo.

10.2 Control y Seguimiento

Para garantizar la calidad del servicio y la eficiente recuperación de cartera, se debe asegurar el control y seguimiento de los siguientes factores:

- ✓ Número de llamadas realizadas por cada gestor.

- ✓ Tiempo de demora en cada llamada entre gestor y cliente.
- ✓ Negociación efectiva y la información correcta a los clientes.
- ✓ Porcentaje de compromisos de pago y de clientes ilocalizables por cada gestor.
- ✓ Gestiones diarias no realizadas por cada gestor.
- ✓ Disminución de tiempos muertos por cada gestor telefónico.

10.3 Conocimiento

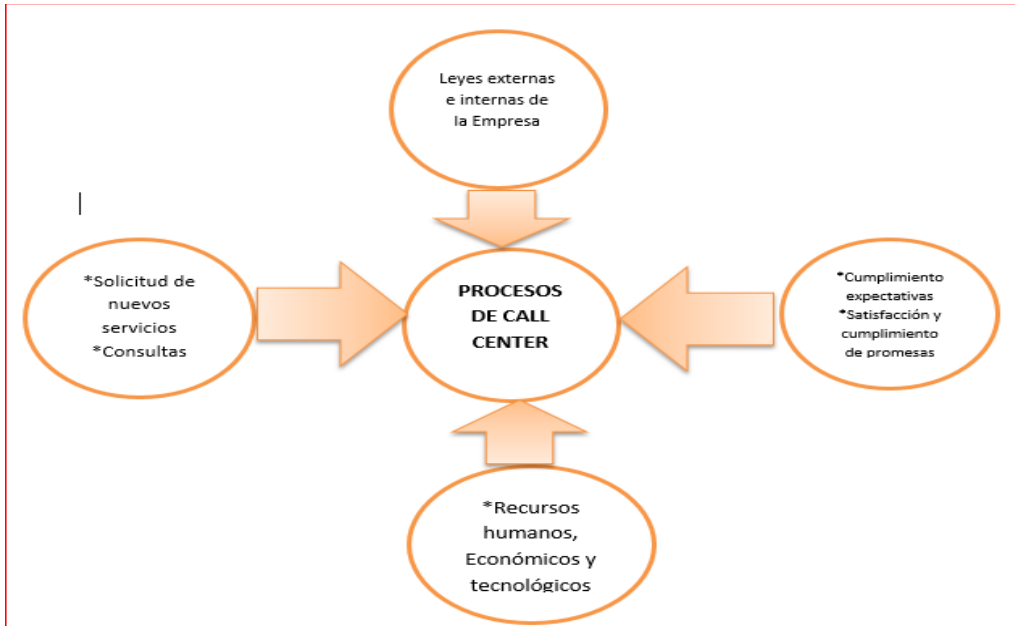
Es deber del gestor telefónico tener conocimiento y manejo integral de:

- ✓ Operación de recuperación de cartera.
- ✓ Manejo de Microsoft Office y de Software libre (LINUX-UBUNTU).
- ✓ Conocimiento básico de Microsoft Excel y Word
- ✓ Conocimiento de páginas de búsqueda (SRI, IESS, SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, CNT, ETC).
- ✓ Manejo de objeciones.

10.4 Tareas

- ✓ Confirmar en la llamada que es el titular del crédito con el saludo respectivo
- ✓ Solicitar el número de cedula para la revisión de la deuda
- ✓ Verificar el saldo pendiente, indicando el pago por el valor total y si de ser el caso solicitar un valor como abono.
- ✓ Indicar puntos de pago y como se lo realiza
- ✓ Llenar la pestaña de promesa de pago con el valor a pagar, la fecha y el saldo pendiente.
- ✓ Actualizar la base de datos con números de teléfonos y dirección de domicilio
- ✓ Ingreso en el aplicativo la paleta correcta (COMPRIMISO DE PAGO, SEGUIMIENTO DE PAGO, MENSAJE A TERCEROS, NO CONTESTA E ILOCALIZABLE).

Gráfico 9: principales Factores en un Call Center



Fuente: Autor

11. VALOR AGREGADO

Según el autor “el análisis del valor agregado es un examen detallado de cada frase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa y optimizar los valores que aportan valor” (Robalino Salazar, pág. 42). En el texto el autor indica que el valor agregado es una herramienta indispensable en los procesos, la cual permite clasificar los procesos que intervienen en la empresa sea en el producto o servicio, para establecer relación proporcional entre las actividades.

11.1 Clasificación de las actividades

- Actividades que Agregan Valor
- Actividades que No Agregan Valor

Actividades que Agregan Valor

VAC: Actividades de valor agregado para el cliente, son las actividades que generan valor al cliente y por lo que está dispuesto a pagar.

VAE: Actividades de Valor Agregado para la empresa, son actividades que generan valor para la empresa y que es el resultado del beneficio ofrecido a la empresa

Actividades que NO Agregan Valor

D: Desarrollo. Son actividades que permiten estar listos para desempeñar una tarea.

E: Espera. Tiempo inútil, no desempeña ninguna actividad.

M: Movimiento. Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.

I: Inspección, Control. Actividades de revisión o verificación de documentos de información que intervienen en el proceso.

A: Archivo. Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información, de los materiales y documentos que se utilizan en los procesos.

El proceso actual de la empresa NETAPLUS SOLUTION es la siguiente:

Tabla 18: Proceso Actual de recuperación de cartera

N°	VA real		NVA si valor agregado					ACTIVIDAD	TIEMPOS HORAS	COSTO
	VAC	VAE	D	M	E	I	A			
1	1	1			1	1	1	CAPACITACIÓN DEL GESTOR PARTE TEÓRICA	15	24,81
2	1	1	1		1	1		SORTEO DE ENTREGA CARTERA DE CLIENTES	6	9,93
3		1	1	1				COBRANZAS EFECTIVAS	13	21,50
4					1			CONSOLIDACIÓN DE UNA PROPUESTA AL CLIENTE	8	13,23
5		1			1			SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS DE PAGO	6	9,93
6							1	BARRIDO EFECTIVA DE LA CARTERA	18	29,78
7	1		1			1	1	NEGOCIACIÓN CON CLIENTE	2	3,31
8						1	1	CIERRE DE LA CARTERA	0,5	0,83
TOTAL	3	4	3	1	4	4	4		68,5	113,31

Fuente: Autor

Tabla 19: Proceso mejorado para la recuperación de cartera

N°	VA real		NVA si valor agregado					ACTIVIDAD	TIEMPOS HORAS	COSTO	
	VAC	VAE	D	M	E	I	A				
1	1	1			1			CAPACITACIÓN DEL GESTOR PARTE TEÓRICA	10	16,54	
2		1	1				1	1	CAPACITACIÓN PRÁCTICA AL GESTOR (CANGURO)	6	9,90
2	1		1		1				SORTEO DE ENTREGA CARTERA DE CLIENTES	2	3,30
3		1		1			1	1	COBRANZAS EFECTIVAS	10	16,50
4		1		1			1		CONSOLIDACIÓN DE UNA PROPUESTA DE PAGO AL CLIENTE	6	9,90
5		1	1				1	1	SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS DE PAGO	4	6,60
6	1	1	1				1	1	BARRIDO EFECTIVA DE LA CARTERA	9	14,85
7		1	1					1	CLIENTES LOCALIZABLES	2	3,30
8		1	1				1	1	INVESTIGACIÓN CLIENTE	3	4,95
7		1	1				1	1	NEGOCIACIÓN CON CLIENTE	1,5	2,48
8		1	1				1	1	CIERRE DE LA CARTERA	0,2	0,33
TOTAL	3	10	8	2	2		8	8		53,7	88,65

Fuente: Autor

12.2 Análisis del proceso de valor agregado.

- ✓ En cuanto a la capacitación del personal en el proceso actual es de 15 horas diarias, que serían dos días y medio, que se les capacitaba para la gestión de recuperación de cartera según la política del cliente, esto tomaba mucho tiempo y se descuidaba la cartera y existía muchos tiempos muertos, en el manual procesos que se desea implementar la capacitación sería de 10 horas, esto permitirá que exista menos tiempos muertos y que cada gestor tenga más tiempo su base de datos.
- ✓ En el proceso actual no existe la capacitación practica o canguro, esto es porque se contrata gente con experiencia, pero en el proceso que se desea implementar existe esta capacitación práctica, esto se debe a que el nuevo gestor debe saber el manejo del sistema y manejo del programa UBUNTU, que la empresa maneja, adicionalmente se indica sobre los tiempos muertos que se debe evitar.
- ✓ En la entrega de cartera a cada gestor en el proceso actual existe el valor agregado por parte de la empresa y la demora son 6 horas en depurar y clasificar la cartera, en el proceso

que se desea implementar sería de 2 hora la entrega de la cartera a los gestores, se clasificara por montos cada cartera para que se pueda realizar una mejor gestión.

✓ En cuanto a la cobranza efectiva, el proceso actual es muy extenso son 13 horas y esto perjudica en que los gestores puedan gestionar todas las cuentas, en el proceso que se desea implementar es de 10 horas.

✓ La consolidación de una propuesta al cliente en el proceso actual es extensa, son 8 horas que se demora el gestor, para cada propuesta de pago, en el proceso que se desea efectuar esto se reduce a 6 horas, permitiendo que la efectividad sea más óptima.

✓ El compromiso de pago en el proceso actual es de 6 horas, en el proceso que se desea implementar es de 4 horas, con la actualización actual de los saldos y la depuración de los clientes que ya cancelaron las deudas.

✓ En el proceso actual el barrido de la cartera es 18 horas, tres días laborales, esto es un perjuicio de dinero y tiempo para empresa, se genera demora en la circulación de la cartera, el proceso que se desea efectuar el tiempo de barrido será de 9 horas, esto será una disminución del 50% en la demora referente al proceso actual.

✓ En el proceso actual no existe clientes localizables, y que se estaría efectuando en el proceso que se desea implementar, este es un procedimiento que permitiría tener una mejor recuperación.

✓ Cuando en una base de datos o cartera existe muchos clientes ilocalizables es importante realizar la búsqueda de números de contacto, esto en el proceso actual no existe, y en el proceso que se desea implementar se ejecutaría este procedimiento.

✓ La negociación con el cliente en el proceso actual es de 2 horas, en el proceso que se desea implementar es de una hora con treinta minutos, para optimizar tiempo.

✓ El cierre de cartera en el proceso actual de la llamada es de 5 minutos como promedio de cada gestor, en el proceso que se desea implementar pasaría a dos minutos, así, esto permitirá que la negociación del gestor sea más concisa y efectiva y así se pueda realizar un mayor número de llamadas.

Cómo conclusión se puede indicar que con el Manual de Procesos que se desea implementar, los tiempos en los procesos disminuiría al igual que el gasto.

12. FLUJOGRAMA DEL PROCESO

El flujoograma del proceso actual de recuperación de cartera

Gráfico 10: Proceso actual de recuperación de cartera


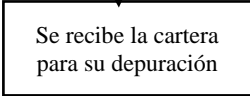
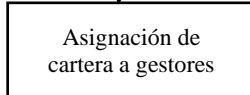
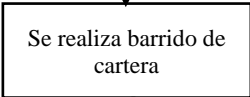

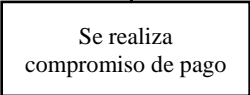

Nº	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
1		Se inicia el proceso verificando cuentas que no se gestionó del día anterior	SUPERVISOR
2		Se depura y se clasifica la cartera según los montos, y días vencidos	
3		Se reparte a todos los gestores la cartera para su gestión	SUPERVISOR
4		Se realiza el barrido para que el gestor adecue la cartera según los parámetros establecidos e identifique los ilocalizables	AGENTE DE CALL CENTER
5		El gestor lleva la negociación con el cliente, en donde también le indica los plazos de cómo puede pagar la deuda	AGENTE DE CALL CENTER
6		El agente llega a un compromiso de pago con el cliente en una fecha determinada	AGENTE DE CALL CENTER
7			

Gráfico 111: Proceso a implementar de recuperación de cartera

N°	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
1	INICIO	Se inicia el proceso verificando cuentas que no se gestionó del día anterior	SUPERVISOR
2	Se recibe la cartera para su depuración	Se depura y se clasifica la cartera según los montos, y días vencidos	
3	Asignación de cartera a gestores	Se reparte a todos los gestores la cartera para su gestión	SUPERVISOR
4	Se realiza barrido de cartera	Se realiza el barrido para que el gestor adecue la cartera según los parámetros establecidos e identifique los ilocalizables	AGENTE DE CALL CENTER
5	Se negocia con el cliente	El gestor lleva la negociación con el cliente, en donde también le indica los plazos de cómo puede pagar la deuda	AGENTE DE CALL CENTER
6	Se realiza compromiso de pago	El agente llega a un compromiso de pago con el cliente en una fecha determinada	AGENTE DE CALL CENTER
7	Recuperación efectiva	Se actualiza los pagos	ASISTENTE OPERATIVO
8	Se realiza investigación	Después de la actualización de pago el gestor debe realizar la investigación de los clientes NO CONTACTADOS	GESTOR DE CALL CENTER
9	FIN		

12.1 Puntos de control en el proceso

- Validación de la información al momento de depurar la cartera, verificar si en la base de datos existe números de teléfono y dirección de cliente.
- Realizar notas administrativas, según el requerimiento del proceso
- Informes semanales de la gestión de cada gestor, verificar la efectividad y tiempos muertos.
- Backups de información de perfil en el ingreso de los perfiles de los gestores al ELASTIX
- Realizar auditorías de llamada para la respectiva retroalimentación.

12.2 Reporte de procesos

A continuación, se detalla el formato del proceso actual para la recuperación y control de llamadas

Gráfico 12: Reporte de llamadas y recuperación de cartera actual sin Manual de procesos

FECHA	HORA	DESTINO	TIPO	LOGIN	USUARIO	MARCA	TALK-TIME	Tiempo entre llamadas
6/11/2019	13:10:01	28610-042236501-0422	Success	201050	VIVAS JAIME	AVON	00:00:48	00:00:19
6/11/2019	13:05:44	7464-0986504676-0991	Success	211002	CUICHAN VICTOR	AVON	00:00:13	00:01:27
6/11/2019	8:00:59	0993369668	Success	201026	CRUZ ALEJANDRO	AVON	00:02:30	00:00:21
6/11/2019	18:59:53	9850243270985024327	Success	201027	MANTILLA STALIN	AVON	00:00:12	00:00:25
6/11/2019	8:41:29	0985130946	Success	201022	CAZA MABEL	AVON	00:00:14	00:02:25
6/11/2019	13:04:08	4198-0982887411-0527	Success	201052	ARANA PAOLA	AVON	00:00:55	00:00:11

Fuente: Empresa NETAPLUS SOLUTIONS

Se puede observar que el formato actual de los reportes no dispone de mucha información como para realizar un análisis acerca de cómo está la recuperación de cartera, no existe mucha información que pueda servir a gerencia para tomar las mejores estrategias.

Gráfico 13: Reporte del Manual de procesos

NETAPLUS SOLUTIONS S.A		PRODUCTIVIDAD GESTOR TELEFONICO							
POR HORA		ESTACION POR HORA (RAC)	LLAMADAS REALIZADAS COBRANZA	LLAMADAS CONTESTADAS (Agente Telefónico)	TALK TIME (min x hora)	PROMEDIO X HORA (TALK - TIME)	LLAMADAS NO COMPLETADAS	% NO CONTACTADAS	% CONTACTADO
00h00								0%	
01h00								0%	
02h00								0%	
03h00								0%	
04h00								0%	
05h00								0%	
06h00								0%	
07h00								0%	
08h00								0%	
09h00								0%	
10h00								0%	
11h00								0%	
12h00								0%	
13h00								0%	
14h00								0%	
15h00								0%	
16h00								0%	
17h00								0%	
18h00								0%	
19h00								0%	
20h00								0%	
21h00								0%	
22h00								0%	
23h00								0%	
TOTAL			0	0	0	0	0		

Fuente: Autor

Gráfico 14: Reporte de procesos del Manual

MARCAS	HORARIOS	LLAMADAS REALIZADAS	LLAMADAS CONTACTADAS	LLAMADAS NO CONTACTADAS	PROMEDO DE LLAMADA AL DIA	TIEMPO EN LINEA (LLAMADAS ENTRANTES)	TIEMPO EN LINEA (LLAMADAS SALIENTES)	PROMEDIO TALK TIME POR DIA	PROMEDIO TALK TIME POR HORA	CAPACIDAD INSTALADA	TIEMPO EN DESCANSO	WRAP-UP (TIEMPO FUGA)	PROMEDIO WRAP - UP	% OCUPACION POR DIA
AVON	08:00 - 13:00 / 13:00 - 18:00	8503	8253	250	0:00:52		113:02:43	3:46:05	0:32:18	30	17:01:38	67:55:39	2:15:51	✓ 63%
CARTERA PROPIA	0	203	99	104	0:00:22		1:13:47	0:36:54	0:05:16	2	0:04:33	9:41:40	4:50:50	✗ 11%
BANCO CAPITAL	08:00 - 13:00 / 13:00 - 18:00	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
		11.412	11.030	382	0:00:45	0:00:00	151:22:03	3:21:43	0:28:49	42	22:22:42	97:15:15	2:41:34	53%
						56%				8%	36%			!

Fuente: Autor

Según la implementación que se desea efectuar con el Manual de procesos en la empresa, los reportes son más claros y arrojarían mayor información y datos para realizar mejores estrategias para la recuperación de cartera, y disminuir los tiempos muertos entre llamadas.

13. MAPA DE PROCESO

Recoge todas las interacciones operacionales de la empresa, en este mapa de proceso están implicados elementos de entrada como de salida y también actividades específicas, en otro contexto el mapa de proceso viene hacer la parte fundamental se modelan y definen los procesos esenciales, los cuales se encuentran enmarcados dentro de las actividades de cada empresa. (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010, pág. 91).

14. DESCRIPCION DEL PROCESO DE RECAUDACION Y COBRANZAS

Esta área es la encargada de recaudar y gestionar la cobranza de la cartera de clientes que comprende clientes como AVON, cartera propia y próximamente Banco Capital, Emplea el sistema ELASTIC para su gestión, adicionalmente tiene acceso a las plataformas de los clientes.

El objetivo principal del área es la de garantizar que se realicen operaciones de cobranza, recaudación y actualización de información de los clientes y de los pagos generados por los mismos.

Los accesos a las plataformas son administrados por el supervisor de cobranzas, quien, en base a la autorización de los clientes, da los permisos para que los gestores puedan ingresar y verificar los saldos pendientes por mora y la información respectiva de cada cliente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- ❖ El problema de la empresa es que, al no tener un Manual de procesos, no existe políticas ni normas en cuanto a la gestión realizada.
- ❖ Con base en las investigaciones y encuestas realizadas, se logró obtener información importante y precisa que ayudara a conocer los problemas y enfocar la propuesta del Manual de procesos.
- ❖ Se ha observado que en el área de call center directamente en el proceso de recuperación de cartera existe varias falencias, que deberán solucionarse en un corto tiempo, para mejorar la recuperación y la calidad del servicio.
- ❖ La implementación de la propuesta garantizara que la información que llega desde el inicio sea más confiable, ejecutada y analizada de manera oportuna para realizar las mejores estrategias de cobro.
- ❖ La falta de una matriz de mediciones de llamadas ha hecho que la empresa no tenga un registro de cuantas llamadas efectivas se realicen por cada gestor.

Recomendaciones

- ❖ Hacer conocer a los empleados que es importante que acaten todas las normas en cuanto al trabajo que realizan.
- ❖ Desarrollar estrategias adecuadas y efectivas para la recuperación de cartera y así cumplir con los objetivos que la empresa se ha planteado.
- ❖ Motivar a los empleados con capacitaciones continuas en base a negociación y atención al cliente, esto permitirá que la recuperación de valores sea más efectiva al igual que la calidad del servicio

- ❖ Con el Manual de procesos se tendrá ya los procedimientos claros en cuanto al trabajo que tendrá que realizar cada colaborador de la empresa.
- ❖ Llevar un efectivo control de llamadas de los gestores, permitirá conocer los tiempos que los gestores se demoran en cada llamada, medir si es efectiva o no las negociaciones y disminuir los tiempos muertos.

Bibliografía

- Alexander, H. (2006). *Manual de políticas y procedimientos*. New York.
- Antonio, P. J. (2018). *Diseño Esencial*. Bogota: Ediciones de la U.
- Barchfield, P. (2011). *Gestión de Crédito y Cobro*. Barcelona: Profit.
- Benhard, H. (2017). Fundamentos y Cionceptos de implementación.
- Bravo Carrasco, J. (2012). *Gestion de Procesos en Chile*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Club de Ensayos. (01 de 07 de 2014). *Circuito crédito*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Negocios/Circuito-Credito/1849842.html>
- Conde, L. (2005). Diseño e implementacion y su evolucion hacia Contact Center. *Revista tècnica de la Universidad de Cuba*, 30-33.
- Duhalt Krauss, M. (1997). *Los manuales de procedimientos en las oficinas publicas*. Coordinacion de humanidades .
- El Universo. (26 de 11 de 2019). *Puntaje en el buró de crédito*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/11/26/nota/7620731/estos-son-puntajes-que-se-manegan-buro-credito>
- Escolme. (2014). *La Cobranza*. Obtenido de http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u4.pdf
- Fontalvo Herrera , T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *La Gestion de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. Cartagena: Social Learning Services.
- Forex Comunidad. (2016). Obtenido de <https://efxto.com/diccionario/calificacionde-credito>
- Gabriel, C. (2009). *Levantamiento de Procesos Operativos*. Quito: Universidad Tecnologica Equinoccial.
- Garcia, T. (2011). *La Calidad de servicio para la conquista del cliente*. Obtenido de https://apdo.org/web_old/fondo/LaCalidaddeservicioparalaconquistadelcliente.pdf
- Gómez , J. (11 de 10 de 2011). *Economia Negocios en el Mundo*. Obtenido de <http://jhonyagomez.blogspot.com/2012/10/finanzas-las-5-c-del-credito.html>
- INFOMIPYME. (20 de Octubre de 2011). *Caja de herramientas*. Obtenido de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>.
- Jose, I. (2012). *La experiencia del cliente*. Barcelona: Customer.
- Julian, P. P. (2013). *Definicion de .* Obtenido de <https://definicion.de/credito/>
- Lara, R. &. (2010). *Proceso de Facturacion y Cobranza*. *Universidad Jose Antonio Paez*, 34.
- Logistica. (18 de 04 de 2016). *Blog de logistica*. Obtenido de <http://blogdelogistica.es/procesos-de-produccion-eficiencia-versus-eficacia/>
- Lon Kan, c. (22 de 03 de 2015). *Identidicación y Clasificación de los Procesos*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/carloslonkanprado/identificacin-y-clasificacin-de-procesos>
- Miguel, B. (2013). *Manual Practico de Control Interno*. Barcelona: PROFIT.
- Nogales. (2013). *Calidad*. Obtenido de http://www.apmarin.com/download/691_cal1.pdf
- NORMA ISO 9004:2000. (s.f.). *Sistema de Gestión de Calidad Fundamento y vocabulario*.
- P, V. I. (2014). *Universidad de Granada*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/>

- Palacios, J. (13 de 01 de 2015). *Boletín de telecomunicaciones*. Obtenido de <http://www.coit.es/publicac/publbit/bit120/call1.html>
- Robalino Salazar, L. (s.f.). *Mejoramiento de los procesos*. Quito.
- Rodriguez, J. (2012). *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. Santa Fé: Cengage Learning Editores.
- Rueda, A. d. (2010). La Auditoria interna en la deteccion y prevencion del fraude . *CONFERENCIA INTERMANERICANA DE LA CONTABILIDAD* , (pág. 24). Uruguay.
- Ruiz, Almager, Torres, Hernandez. (2014, Ciencias Holguin volumen XIX). Ciencias Holguin volumen XIX. La Habana.
- SuperIntendencia de Bancos y seguros. (2020). *Normas generales*. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_IX_cap_II.pdf
- Superintendencia de Compañías. (2018). Obtenido de . http://www.supercias.gob.ec/Paginas_htm/vision_mision/Vision.htm
- T, G. (2011). *La calidad del servicio para la conquista del cliente*. Obtenido de https://apdo.org/web_old/fondo/LaCalidaddeservicioparalaconquistadelcliente.pdf
- Urdaneta, J. (2006). *Manuales de grados de especialización*. Obtenido de <http://neutron.ing.ucv.ve/NormasUPEL2006.pdf>

ANEXOS

Ingresos de datos al sistema de cobranzas área operativa

Panel de Control
Cobranzas
Mercado
Inbound

Información del cliente

Ruc: 0602687709001
Abono: \$ 226.00
Cliete: MELENDREZ LUPERIA GLADYS ROCIO / C C HENRY
Factura: / 257482 / 263541 / 266975 / 270738 / 276424
Deuda actual: \$ 54.00
Deuda inicial: \$ 280.00
Observacion pagos:
Cientes a suspender:

Información de Saldos / Valores

Información General

Minería

Gestión

CHANNEL-> Local032393602@from-internal-000178bf
UNIQUEID-> 1595957549.326165

Tipo de Contacto
No Contactado Contactado Mensaje Terceros

Acción * NO CONTESTA

Notas / Observaciones * 032393602 NO CONTESTA

Guardar

Telefonos
Gestión
Direcciones
Emails

Historial de gestiones

Mostrar 10 registros

Buscar:

Marca	Campaña	Cuenta	Fecha	Agente	Teléfono	Acción	Motivo	Tipo	Descripción
-------	---------	--------	-------	--------	----------	--------	--------	------	-------------

Panel de Control

Cobranzas

Mercadeo

Inbound

Información del cliente

Ruc: 1791989937001
 Abono: \$ 0.00
 Cliente: ACIMCO ECUADOR CIA. LTDA.
 Factura: / 278269
 Deuda actual: \$ 44.53
 Deuda inicial: \$ 44.53
 Observacion pagos:
 Clientes a suspender:

Información de Saldos / Valores

Información General

Minería

Gestión

CHANNEL->: Local026003160@from-internal000176f
 UNIQUEID->: 1595957642.326394

Tipo de Contacto: No Contactado Contactado Mensaje Terceros

Acción: VOLVER A LLAMAR

Fecha de promesa de pago: 28-07-2020

Motivo: VOLVER A LLAMAR

Notas / Observaciones: 026003160 PIDE DEVOLVER LLAMAD EN LA TARDE

Guardar

Historial de gestiones

Mostrar 10 registros

Buscar:

Panel de Control

Cobranzas

Mercadeo

Inbound

Ruc: 0992970022001
 Abono: \$ 0.00
 Cliente: BATEPARTS S. A.
 Factura: / 277957
 Deuda actual: \$ 122.08
 Deuda inicial: \$ 122.08
 Observacion pagos:
 Clientes a suspender:

Información de Saldos / Valores

Información General

Minería

UNIQUEID->: 1596950071.327346

Tipo de Contacto: No Contactado Contactado Mensaje Terceros

Acción: VISITA ENTREGA DE PAGO Y RETENCIONES

Volver a llamar: 29-07-2020 12:42

Motivo: VOLVER A LLAMAR

Notas / Observaciones: 042658425 SRTA ANNACY | INDICA QUE SE RETIRE CHEQUE: KM 2.5 AV. JUNTA TANCA MARENGO DIAGONAL A RTS

Guardar

Historial de gestiones

Mostrar 10 registros

Buscar:

Marca	Campaña	Cuenta	Fecha	Agente	Teléfono	Acción	Motivo	Tipo	Descripción
									042658425 NANCY REYES

Panel de Control

Cobranzas

Mercadeo

Inbound

Información del cliente

Ruc : 1203819774001
 Abono : \$ 0.00
 Cliente : GOMEZ CARRIEL EDUARDO FELIPE
 Factura : / 264003 / 267384 / 271121 / 276843
 Deuda actual : \$ 537.60
 Deuda inicial : \$ 537.60
 Observacion pagos :
 Clientes a suspender : SUSPENDER

Información de Saldos / Valores

Información General

Minería

Gestión

CHANNEL-> Local0981092988@from-internal-0001791e
 UNIQUEID-> 1595958442.326306

Teléfonos

Gestión

Direcciones

Emails

Tipo de Contacto: No Contactado, Contactado, Mensaje Terceros

Acción * CONFIRMACION DE PAGO

Fecha de promesa de pago * 28-07-2020

Monto de promesa de pago * 537.60

Notas / Observaciones * 0981092988 SPA. NATALY ORTIZ INDICA QUE PAGO \$ REALIZA DIA DE HOY 28/07

Guardar

Historial de gestiones

Mostrar 10 registros

Buscar:

Panel de Control

Cobranzas

Mercadeo

Inbound

Información del cliente

Ruc : 0993066184001
 Abono : \$ 0.00
 Cliente : CHEMICALS AGROVIDA CHEMAGROVIDA S.A
 Factura : / 277339
 Deuda actual : \$ 67.20
 Deuda inicial : \$ 67.20
 Observacion pagos :
 Clientes a suspender :

Información de Saldos / Valores

Información General

Minería

Gestión

CHANNEL-> Local052791475@from-internal-00017a55
 UNIQUEID-> 1595958823.329399

Teléfonos

Gestión

Direcciones

Emails

Tipo de Contacto: No Contactado, Contactado, Mensaje Terceros

Acción * MENSAJE CON TERCERO

Nombre del tercero * DARWIN ACOSTA

Motivo * VOLVER A LLAMAR

Notas / Observaciones * 052791475 LE DARA MENSAJE

Guardar

Historial de gestiones

Mostrar 10 registros


Buscar:

Resultado del análisis


Archivo: 79- CALERO CAMPOVERDE, MIGUEL ANGEL 35AE2.docx

Estadísticas

Sospechosas en Internet: 9,52%

Porcentaje del texto con expresiones en internet 

Sospechas confirmadas: 20,98%

Confirmada existencia de los tramos en las direcciones encontradas 

Texto analizado: 74,6%

Porcentaje del texto analizado efectivamente (no se analizan las frases cortas, caracteres especiales, texto roto).

Éxito del análisis: 100%

Porcentaje de éxito de la investigación, indica la calidad del análisis, cuanto más alto mejor.

Direcciones más relevantes encontrados:

Dirección (URL)	Ocurrencias	Semejanza
https://repositorio.unan.edu.ni/11181/1/20155.pdf	26	12,4 %
https://es.scribd.com/document/199779016/DMAIC	19	10,3 %
https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf	18	9,81 %
https://es.slideshare.net/kevineduardoordazcruz/marco-teorico-y-planteamiento-del-problema-teoras-de-calidad	17	11,48 %
http://blog.udlap.mx/blog/2014/03/las5cdelocredito	13	4,55 %
https://www.slideshare.net/juanlugomarin/gestion-por-procesos-en-los-sistemas-de-gestin-de-la-calidad-74168509	11	11,01 %

Texto analizado:

[

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE TECNÓLOGO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: MANUAL DE PROCESOS PARA LA EMPRESA NETAPLUS SOLUTIONS UBICADA EN EE. D.M.C.

ESTUDIANTE: CALERO CAMPOVERDE MIGUEL ANGEL

