



DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE FACTORING PARA OFRECER CAPITAL DE TRABAJO A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

David Antonio Jurado Martínez ⁽¹⁾
Grace Kerly Pérez Morán ⁽²⁾
Eco. Julio Aguirre M ⁽³⁾
Instituto de Ciencias Matemáticas
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil-Ecuador
davajura@espol.edu.ec ⁽¹⁾
grakeper@espol.edu.ec ⁽²⁾
julio_aguirre5@hotmail.com ⁽³⁾

Resumen

El presente trabajo inicia con el Capítulo I mostrando antecedentes históricos de la empresa XYZ Factoring S.A; se indica cual es el giro del negocio, que servicio ofrece y a qué mercado está enfocada. También mediante entrevistas al personal se determinó la problemática de la empresa en sus diferentes áreas, y se mencionan los objetivos que persigue éste estudio.

En el Capítulo II se explica el marco teórico que sustenta el trabajo de investigación.

Luego de esto en el Capítulo III nos enfocamos en definir los procesos críticos que potencializan las cualidades del servicio que presta XYZ Factoring S.A; seguidamente se mejoraron y para estos se definieron los indicadores que se sugieren en el diseño del mejoramiento de los procesos, ya que estos permiten mejorar la efectividad de los mismos.

A continuación se redefinió la cadena de valor de XYZ Factoring; y se diseñó nuevos procesos basados en la cadena de valor redefinida; de tal manera que se pudo hacer un análisis del valor agregado de la situación actual, para culminar con un razonamiento comparativo de cómo se encontraba antes la empresa y cómo podría estar si se aplicarían los nuevos procesos en un análisis del valor agregado de situación mejorada.

En este Capítulo se propone un plan de mejora para los procesos críticos en base a la metodología PDCA en el cual se analizaron los problemas de cada proceso haciendo uso de la herramienta de ISHICAWA.

En el Capítulo IV constan las Conclusiones y Recomendaciones del trabajo de investigación.

Palabras Claves: Estrategia, Procesos, Calidad.

Abstract

The work begins with Chapter I showing historical XYZ Company Factoring SA, which follows the line of business is that service offers and what market is focused. Staff interviews also identified the problems of the company in different areas, and mentions the objectives of this study.

In Chapter II explains the theoretical framework underlying the research.

After this in Chapter III we focus on defining the critical processes that will enhance the qualities of service provided by XYZ Factoring SA, followed by improved and defined these indicators suggested in the design of process improvement as these can improve the effectiveness thereof.

Here are redefined value chain Factoring XYZ, and designed new processes based on the value chain redefined, so that they could make a value-added analysis of the current situation, culminating in a comparative reasoning how before the company was and how it could be applied if the new processes in a value-added analysis of situation improved.

This chapter proposes an improvement plan for critical processes based on the PDCA methodology in which we analyzed the problems of each process using ISHICAWA tool.

In Chapter IV comprise the Conclusions and Recommendations of the research.

Keywords: Strategy, Processes, Quality.

1. Introducción

El presente trabajo de graduación se enfoca en el Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos en una Empresa dedicada al Servicio de Factoring mediante la Mejora Continua (PDCA). La misma que le permitirá a la empresa controlar y reestructurar los procesos internos de tal forma que se ajuste a las necesidades y requerimientos de los clientes; logrando una mayor competitividad y posicionamiento en el Mercado.

2. Capítulo I: Descripción de la Organización

2.1 Historia de la Empresa

El 21 de enero del 2008 se constituyó, XYZ Factoring S.A, con el objeto impulsar y promover operaciones mercantiles y comerciales de personas naturales y jurídicas.

XYZ Factoring S.A, es una compañía que a partir de junio de 2008 inició sus operaciones en Guayaquil, presentando importantes aportes de capitales chilenos y ecuatorianos, con la finalidad de realizar operaciones de descuento mediante la compra de facturas comerciales.

2.2 Principales segmentos de mercado

Tipo de Clientes:

- PYMES.
- Exportadores.
- Proveedores de Multinationales.
- Proveedores de Empresas bien asentadas en el país.
- Comerciantes.

2.3 Ventajas Comparativas de XYZ Factoring S.A:

Tipo de Factoring

- Internacional
- Doméstico
- Con recurso
- Sin recurso
- Descuento Anticipado
- Al vencimiento.

Comisiones

- Internacional 1% - 3%
- Doméstico 3% - 6%

3. Capítulo II: Marco Teórico

Direccionamiento Estratégico.- El direccionamiento estratégico es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y que hará con los resultados.

Cadena de Valor.- La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Procesos.- Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs. Productos o servicios de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido con mirar a obtener ciertos resultados.

Mapa de Procesos.- Es una representación esquematizada de los grandes procesos que conforman una organización. Normalmente, en el mapa de procesos figuran los procesos clasificados por su finalidad: estratégicos, clave u operativos y de apoyo o soporte

Indicadores de Gestión.- Los indicadores son reflectores de resultados que dan las acciones pasadas y a su vez, describen el desempeño que detalla cómo fueron realizadas esas acciones.

Ciclo de Deming.- El Ciclo de Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Dentro de cada uno de los pasos podemos identificar algunas actividades a llevar a cabo

4. Capítulo III: Gestión por Procesos en XYZ Factoring, Diseño y Propuesta de Mejora

4.1 Situación Actual en la Organización

La compañía a pesar de estar en crecimiento cuenta con una deficiente distribución de funciones, esto se debe a que desde los inicios esta empresa ha venido desarrollando sus actividades en base a una estructura organizacional vertical la misma que ha impedido la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

La empresa además no cuenta con una visión definida, ni manual de procesos que ayuden a conocer las funciones que se realiza en cada área, no existe una adecuada segregación de funciones que permitan redistribuir las tareas, originándose así conflictos

interpersonales y mala coordinación; además la empresa no cuenta con un sistema de gestión que ayude a desarrollar las actividades operativas; las mismas que han dificultado a que XYZ Factoring S.A tenga un mejor desempeño y un crecimiento más sostenible.

4.1.1 Visión

Brindar un eficiente servicio de Factoring de reconocida imagen a nivel nacional; que enfocará sus esfuerzos en la mejora continúa de sus procesos, trabajo en equipo, honestidad y compromiso; logrando así la fidelidad de nuestros clientes.

4.1.2 Misión

XYZ Factoring dedicada a brindar el servicio de Factoreo en Descuentos de facturas y letras, aportando así liquidez inmediata al cliente y garantizar una fuente de financiamiento segura; además contamos con personal calificado que ayuda a gestionar de una manera rápida y oportuna el servicio.

4.2 Cadena de Valor

En la cadena de valor se muestra los procesos que se llevan a cabo en la Empresa.



Figura 1. Cadena de Valor

4.3 Mapa de Procesos



Figura 2. Mapa de Procesos

4.4 Matriz de Objetivos Estratégicos

Tabla 1. Matriz de Objetivos Estratégicos

SUB PROCESOS	FINANCIERA			CLIENTES			PROCESOS INTERNOS			APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		13
A1	2	3	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
B1	0	0	3	3	1	0	0	2	0	3	0	0	0	12
B2	3	3	3	3	3	3	0	1	0	3	0	0	0	22
C1	1	0	0	3	3	2	0	2	0	0	0	0	0	11
C2	2	2	0	3	3	3	0	3	0	3	0	0	0	19
D1	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
E1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	3	3	11
F1	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	0	0	0	9
G1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

4.5 Procesos Críticos

En base al análisis realizado en la Matriz de Objetivos Estratégicos, se determinó que existen los siguientes procesos críticos:

- Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito (B1)
- Recuperación de Cartera (B2)
- Liquidación de Cobranza (C2)

4.5.1 Análisis de los Procesos Críticos

4.5.1.1 Análisis del Proceso B1

Diagrama de flujo

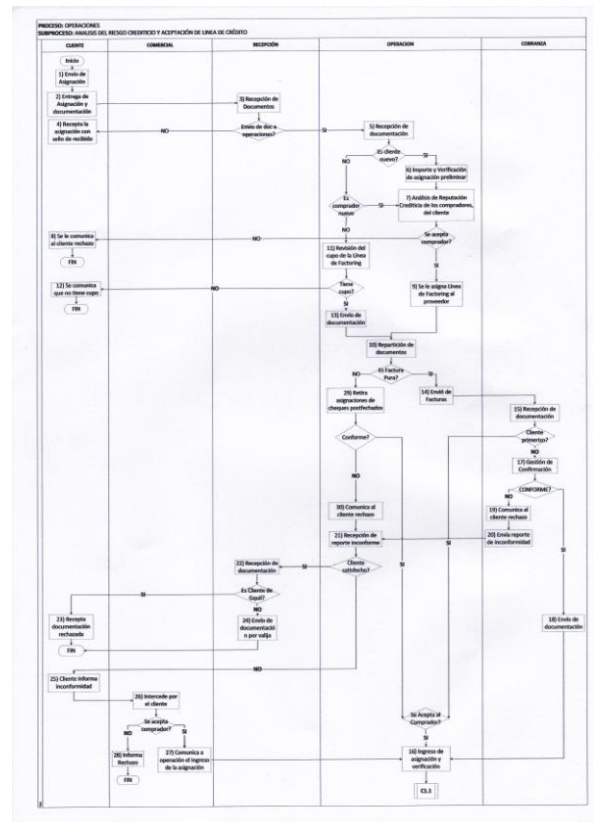


Figura 3. Situación Actual

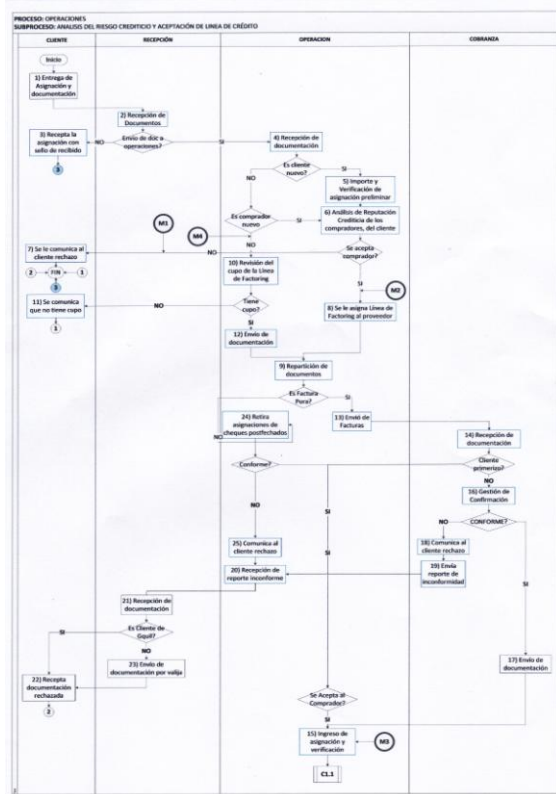


Figura 4. Situación Mejorada

Análisis de Valor Agregado

Tabla 2. Situación Actual

PROCESO: OPERACIONES FECHA:
SUBPROCESO: ANÁLISIS DEL RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACIÓN DE LINEA DE CRÉDITO

XYZ FACTORING		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	7	62	18
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	14	209	62
P	PREPARACIÓN	0	0	0
E	ESPERA	1	5	1
M	MOVIMIENTO	6	45	13
I	INSPECCIÓN	2	16	5
A	ARCHIVO	0	0	0
TT	TOTAL		337	100,00
V.A.	VALOR AGREGADO %			80%
SVA	SIN VALOR AGREGADO %			20%

Tabla 3. Situación Mejorada

PROCESO: OPERACIONES FECHA:
SUBPROCESO: ANÁLISIS DEL RIESGO CREDITICIO Y ACEPTACIÓN DE LINEA DE CRÉDITO

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		METODO MEJORADO		
		No.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	49	17
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	13	200	68
P	PREPARACIÓN	0	0	0
E	ESPERA	1	5	2
M	MOVIMIENTO	4	25	8
I	INSPECCIÓN	2	16	5
A	ARCHIVO	0	0	0
TT	TOTAL		295	100
V.A.	VALOR AGREGADO %			84%
SVA	SIN VALOR AGREGADO %			16%

Indicadores

Tabla 4. Indicadores

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
M1	Eficiencia	Tasa de Créditos Rechazados	Mide la tasa de créditos que son rechazados mensualmente	$\frac{\sum \text{Créditos rechazados mensuales}}{\sum \text{Solicitudes de crédito asignaciones}} \cdot 100$	%	Mensual
M2	Eficiencia	Indicador de créditos otorgados	Mide la cantidad de créditos otorgados	$\frac{\sum \text{Créditos otorgados}}{\sum \text{Total de asignaciones}} \cdot 100$	%	Mensual
M3	Eficiencia	Índice de facturas aprobadas	Mide la cantidad de facturas que han sido aprobadas	$\frac{\sum \text{Facturas Aprobadas}}{\sum \text{Total de facturas recibidas}} \cdot 100$	%	Mensual
M4	Calidad	Índice de calidad de cartera	Mide que los clientes mantengan una cartera de crédito con calificación A	$\frac{\sum \text{Cartera de crédito con calificación A}}{\sum \text{Cartera de crédito con calificación A,B,C,D}} \cdot 100$	%	Mensual

4.5.1.2 Análisis del Proceso B2

Diagrama de flujo

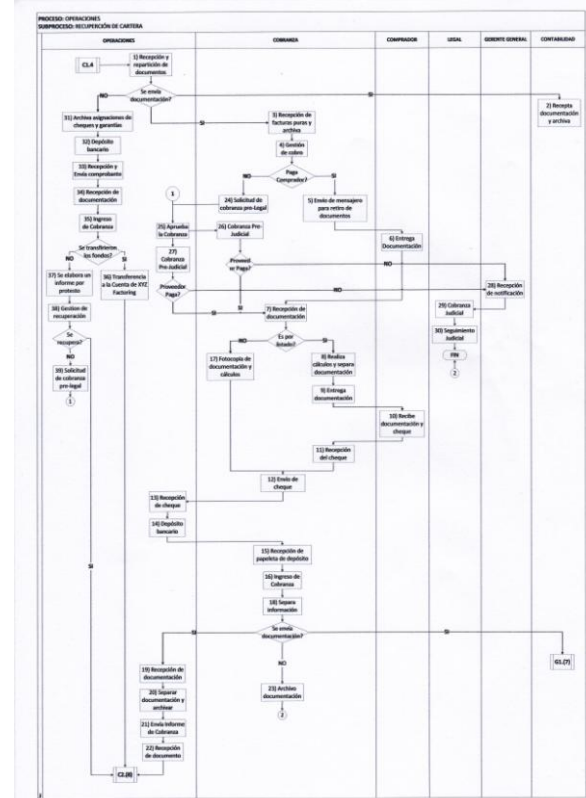


Figura 5. Situación Actual

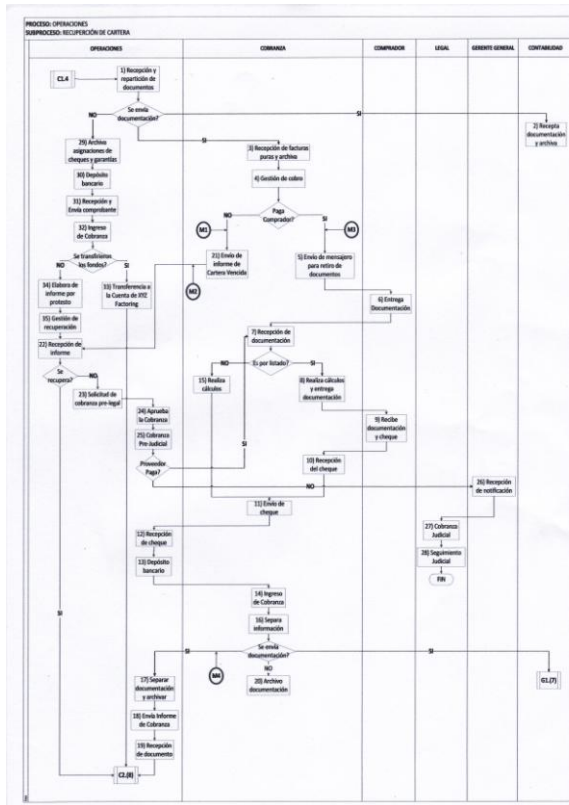


Figura 6. Situación Mejorada
Análisis de Valor Agregado

Tabla 5. Situación Actual

PROCESO: OPERACIONES
SUBPROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA

XYZ FACTORING		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0,0
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	29	587	43,2
P	PREPARACIÓN	2	710	52,2
E	ESPERA	2	18	1,3
M	MOVIMIENTO	5	35	2,6
I	INSPECCIÓN	0	0	0,0
A	ARCHIVO	1	10	0,7
TT	TOTAL	39	1360	100
V.A.	VALOR AGREGADO %			43%
SVA	SIN VALOR AGREGADO %			57%

Tabla 6. Situación Mejorada

PROCESO: OPERACIONES
SUBPROCESO: RECUPERACIÓN DE CARTERA

XYZ FACTORING		METODO MEJORADO		
		No.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	28	610	46
P	PREPARACIÓN	2	702	53
E	ESPERA	2	2	0
M	MOVIMIENTO	3	12	1
I	INSPECCIÓN	0	0	0
A	ARCHIVO	2	5	0
TT	TOTAL	37	1331	100
V.A.	VALOR AGREGADO %			46%
SVA	SIN VALOR AGREGADO %			54%

Indicadores
Tabla 7. Indicadores

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
M1	Impacto	Índice de Morosidad de la Cartera	Mide la disminución de los índices de mora de la cartera vencida	$\frac{\sum(Cartera Vencida + Cartera \text{ o no devenga intereses})}{\sum Cartera total} \cdot 100$	%	Monthly
M2	Eficiencia	Índice de crecimiento de la cartera vencida	Mide la disminución de la cartera vencida mediante la gestión de cobranza	$\frac{\sum(Cartera Vencidas \text{ mes actual} - Cartera \text{ vencida mes anterior})}{\sum Cartera \text{ vencidas mes anterior}}$	%	Monthly
M3	Eficiencia	Índice de recuperación de cartera	Mide la recuperación del dinero otorgado en crédito	$\frac{\sum Total \text{ cartera cobrada mensual}}{\sum Total \text{ de cartera de crédito disponible mensual}}$	%	Monthly
M4	Eficiencia	Índice de Cobro de Cartera	Mide la cantidad de cobros que realiza el agente de cobranza	$\frac{\sum Cobros \text{ realizados}}{\sum Cartera \text{ vencida}}$	%	Monthly

4.5.1.2 Análisis del Proceso C2

Diagrama de flujo

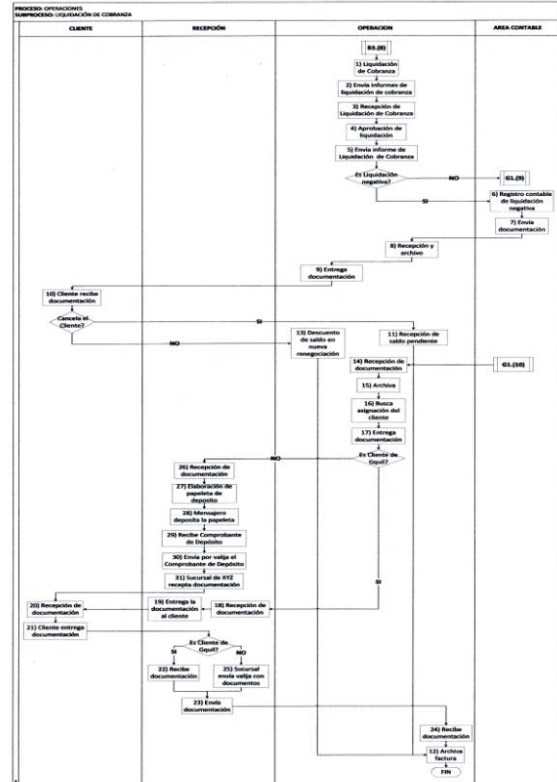


Figura 7. Situación Actual

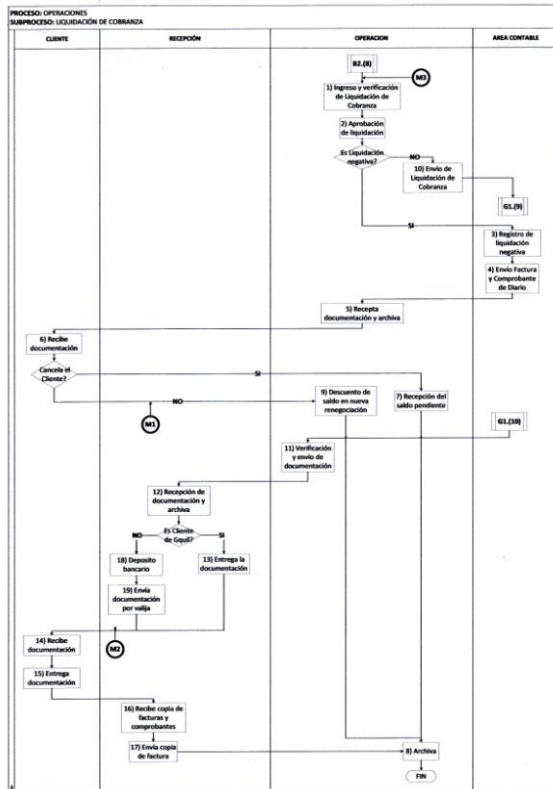


Figura 8. Situación Mejorada

Análisis de Valor Agregado

Tabla 8. Situación Actual

PROCESO: ENTREGA DEL SERVICIO
SUBPROCESO: LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

XYZ FACTORING		METODO ACTUAL		
		No.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	4	81	1,08
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	2909	38,86
P	PREPARACIÓN	1	2895	38,68
E	ESPERA	2	13	0,17
M	MOVIMIENTO	16	1543	20,61
I	INSPECCIÓN	0	0	0,00
A	ARCHIVO	3	44	0,59
TT	TOTAL		7485	100
V.A.	VALOR AGREGADO %			40%
SVA	SIN VALOR AGREGADO %			60%

Tabla 9. Situación Mejorada

PROCESO: ENTREGA DEL SERVICIO
SUBPROCESO: LIQUIDACIÓN DE COBRANZA

XYZ FACTORING		METODO MEJORADO		
		No.	TIEMPO	%
V.A.C	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	60	1,60%
V.A.E	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	2903	77,19%
P	PREPARACIÓN	2	25	0,66%
E	ESPERA	0	0	0,00%
M	MOVIMIENTO	9	746	19,84%
I	INSPECCIÓN	1	8	0,21%
A	ARCHIVO	3	19	0,51%
TT	TOTAL		3761	100
V.A.	VALOR AGREGADO %			79%
SVA	SIN VALOR AGREGADO %			21%

Indicadores

Tabla 10. Indicadores

Tipo de indicador	Variable	Nombre del indicador	Descripción	Algoritmo	Unidad de Medida	Frecuencia
M1	Calidad	Inconformidad	Mide el % de la cartera castigada	$(\frac{\text{Cartera castigada}}{\text{Cartera promedio}}) * 100$	%	Mensual
M2	Eficiencia	Tasa de Liquidaciones entregadas	Mide el total de asignaciones pendientes a entregar	$\frac{\text{Número de liquidaciones procesadas}}{\text{Número de liquidaciones reclamadas}}$	%	Mensual
M3	Eficiencia	Tasa de liquidaciones ingresadas	Mide el total de liquidaciones ingresadas	$\frac{\text{Informes de cobranza ingresados}}{\text{Total de informes de cobranza recibidos}}$	%	Mensual

4.5.2 Propuesta de un Plan de Mejoramiento de los Procesos en base a la Metodología PDCA

El levantamiento y análisis de los Procesos de XYZ Factoring, realizado, indica que los procesos de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito (B1), Recuperación de Cartera (B2) y Liquidación de Cobranza (C2) pueden ser optimizados en cuanto a sus Tiempos Efectivos y la calidad de realización de cada una de sus actividades, reduciendo así los tiempos en las actividades que no generan Valor Agregado para los procesos.

Tabla 11. Resultados del Análisis de Valor Agregado de los Procesos Críticos

PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN MEJORADA
Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito	80%	84%
Recuperación de Cartera	43%	46%
Liquidación de Cobranza	40%	79%

3.5.2.1 Diagrama de Ishikawa para los Procesos Críticos

Para el análisis de ISHIKAWA nos enfocaremos en el área de crédito y cobranzas ya que nuestros procesos críticos surgen por el mal funcionamiento de esta área; el mismo que se muestra en el siguiente diagrama:

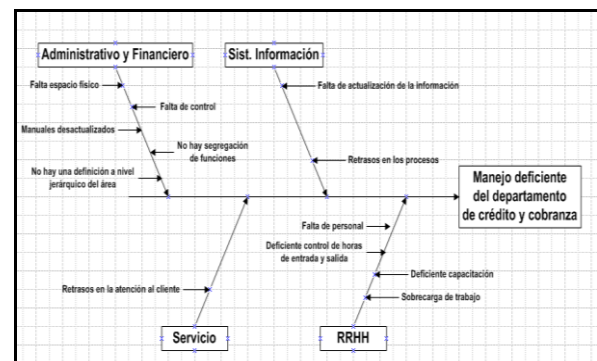


Figura 9. Diagrama de Ishikawa

Las 3 principales causas encontradas luego del análisis de los diagramas de Ishikawa fueron las siguientes:

Causa 1: Sobrecarga de trabajo

El exceso de trabajo incrementa los niveles de cansancio físico y mental dando como resultado improductividad laboral de los empleados de XYZ. Por esto es necesario implementar el Sistema

Causa 2: Deficiente control de horas de entrada y salida

Las ausencias del personal retrasan la productividad dando como resultado demoras largas en el procesamiento de datos. Por ende es necesario implementar el Sistema.

Causa 3: Retrasos en la atención al cliente

Las demoras en la atención al cliente originan quejas e insatisfacción de los clientes de XYZ. Por esto se necesita implementar un Sistema de Gestión.

3.5.2.2 Metodología 5W1H

La propuesta de mejora para las causas son:

Causa 1: Sobrecarga de trabajo

No.	CAUSA	QUE? ACTIVIDAD SECUENCIAL	QUIEN? RESPONSABLE	DONDE? AREA	CUANDO?												COMO? INSTRUMENTOS DE TRABAJO	CON QUE? RECURSOS
					MES 1				MES 2				MES 3					
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
		1. Estudio de actividades involucradas en los procesos	Gerentes de Áreas	Todas													Manuales	\$
		2. Definir prioridades	Gerentes de Áreas	Todas													Seguimiento	\$
9	Sobrecarga	3. Medir volumen de trabajo	Gerentes de Áreas	Todas													Seguimiento	\$
	De trabajo	4. Delegar tareas según habilidades	Gerentes de Áreas	Todas													Reestructuración	\$
		5. Organizar y planificar métodos	Gerentes de Áreas	Todas													Seguimiento	\$
		6. Eliminar tareas que no agregan valor	Gerentes de Áreas	Todas													Reunión con los Gerentes	\$

Causa 2: Deficiente control de horas de entrada y salida

No.	CAUSA	QUE? ACTIVIDAD SECUENCIAL	QUIEN? RESPONSABLE	DONDE? AREA	CUANDO?												COMO? INSTRUMENTOS DE TRABAJO	CON QUE? RECURSOS
					MES 1				MES 2				MES 3					
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
	Deficiente	1. Definir políticas de horas de entrada y salida	Gerente General	Todas													Reunión de la Gerencia	\$
11	control de horas	2. Elaborar un Reporte Diario de Asistencia	Gerente General	Todas													Programa de Control de Asistencias	\$
	de entradas y	3. Registro de hora y firma en libros	Recepcionista	Todas													Reportes en Excel	\$
	salidas	4. Diseñar una tarjeta electrónica	Gerente General	Todas													Huella digital	\$

Causa 3: Retrasos en la atención al cliente

No.	CAUSA	QUE? ACTIVIDAD SECUENCIAL	QUIEN? RESPONSABLE	DONDE? AREA	CUANDO?												COMO? INSTRUMENTOS DE TRABAJO	CON QUE? RECURSOS
					MES 1				MES 2				MES 3					
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
12	Retrasos en la atención al cliente	1. Conocer las quejas de los clientes	Recepción	Todas													Buzón de sugerencias o cartas	\$
		4. Resolver conflictos	Todas las áreas	Todas													Líneas de contacto	\$
		3. Realizar un seguimiento y Control	Gerencia General	Gerencia													Seguimiento y Monitoreo	\$

5. Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES

- XYZ Factoring S.A no tiene debidamente identificados los procesos que realizan, por lo que la gestión de estos no son realizados de manera eficiente.
- El direccionamiento estratégico propuesto permitirá a todos los involucrados de los procesos a trabajar hacia el logro de un fin, comprometidos de las actividades que realicen.
- Se pudo identificar duplicidad de actividades que originan retrasos en la situación actual de los procesos: Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito (B1) se obtuvo un 20% de actividades que no generan valor; Recuperación de Cartera (B2) un 57% de actividades que no generan valor y Liquidación de Cobranza (C2) un 60% de actividades que no generan valor; dando lugar a clientes insatisfacción por demoras en la entrega del servicio.
- Comparando la situación actual versus la mejorada hemos podido observar:
 - Una mejora del 4% en el proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito.
 - Una mejora del 3% en el proceso de Recuperación de Cartera debido a que se pudo eliminar actividades repetitivas que no agregaban valor al proceso.
 - Una mejora del 39% en el proceso de Liquidación de Cobranza, debido a que se pudo eliminar actividades repetitivas que no agregaban valor al proceso.
- Se identificaron los siguientes problemas: Falta de una buena comunicación organizacional, exceso de trabajo, no existe un encargado de controlar y verificar el cumplimiento de los procesos, conflictos de coordinación, poco personal para atender potencialmente altas cargas operativas, falta de entrenamiento continuo al personal, falta de visión, falta de estrategias organizacionales orientadas al cliente, deficiente segregación y distribución de funciones.
- No existen indicadores de gestión que le permitan a la empresa poder evaluar su desempeño, detectar falencias que impiden el cumplimiento de los objetivos y emprender técnicas para mejorarlos.
- El diseño de este sistema permite eliminar los cuellos de botella y disminuir costos que no agregan valor a los procesos críticos que se han definido.
- Se determinaron los tiempos que no agregan valor a los procesos críticos: Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito 20%,



Recuperación de Cartera 57% y Liquidación de Cobranza 60%

- No existe un manual de procesos de XYZ Factoring, debido a esto los procesos no se encuentran bien definidos, originando una deficiente integración entre las áreas.

RECOMENDACIONES

- La alta gerencia de la empresa XYZ Factoring debe poner en práctica el Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos Propuesto.
- Implementar el Direccionamiento Estratégico propuesto para lograr que las áreas administrativas alcancen sus objetivos y metas esperadas.
- La alta gerencia debe exponer el manual de procesos propuesto para que el personal nuevo se familiarice con el mismo y lo ponga en práctica.
- Capacitar continuamente al personal, de manera que puedan desarrollar nuevos conocimientos y habilidades que ayuden a acoplarse a nueva tecnologías las cuales ayudaran a ser más eficiente las actividades de la compañía.
- Fomentar la comunicación interna de la empresa, para conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines, creando y manteniendo la cultura (valores y creencias) de la organización.
- Satisfacer los requerimientos de los empleados ya que es una estrategia de gran interés para el desarrollo de la compañía, ya que por medio de ella, sabemos que es lo que realmente piensa el personal, que los hace trabajar a gusto y que no, para lograr que ellos den lo mejor de sí, trabajen incentivados o motivados, y mejoren su propio desarrollo como empleados, cumpliendo metas, y si es posible rebasándolas para alcanzar objetivos más altos, que a más de ser beneficioso para ellos también lo sería para la compañía.
- Mantener un seguimiento a los clientes de XYZ Factoring con la finalidad de conocer periódicamente acerca de sus necesidades y requerimientos, este proceso puede además proporcionar información acerca de la satisfacción de los mismos.
- Los indicadores deben ser realizados de una forma que sea de fácil comprensión e interpretación que permitan medir los procesos de manera eficiente y que ayuden en la toma de decisiones.
- Los indicadores deben ser diseñados de forma correcta, evaluando el tiempo correcto para que sean confiables y comparables.
- Ampliar la infraestructura de la empresa, que permita cubrir la alta demanda del servicio.
- Contratar más personal que permita cubrir áreas de trabajo saturadas.
- Designar a una persona que vigile y controle constantemente los tiempos de entrada y salida del

personal; y que de esta manera sea posible cumplir los objetivos propuestos.

- Rediseñar el sistema de información que maneja XYZ Factoring, permitiendo una retroalimentación entre el departamento de crédito y cobranzas para que los flujos de información sean más eficientes y oportunas según las necesidades del área.
- Establecer una política de archivos de documentación para evitar exceso de papeles dispersos en el área de trabajo.
- Se sugiere considerar las mejoras que se hicieron a los procesos de: Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito (B1), Recuperación de Cartera (B2), Liquidación de Cobranza (C2), ya que ayudarán a mejorar el desempeño de dichos procesos.
- En el proceso de Análisis de Riesgo Crediticio y Aceptación de Línea de Crédito (B1), se recomienda que el área de operaciones deba tomar decisiones independientes sin consultar al área Comercial los resultados de sus decisiones ya que en caso de aceptar a un cliente riesgoso se corre el riesgo de que se perjudique la cartera de la empresa.

6. Agradecimientos

Le agradecemos sinceramente a nuestro tutor de Tesina, Econ. Julio Aguirre Mosquera, por su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para nuestra formación como investigadores.

7. Referencias

- [1] KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Strategy Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press, 2000
- [2] RENAÚ, JUAN, Fundamentos teóricos de la dirección estratégica: un análisis de evolución
- [3] NORTON, David, Gerencia y Cambio Organizacional, 2010
- [4] ÁLVAREZ, Héctor Felipe, Fundamentos de dirección estratégica, ediciones Eudecor, Argentina, 1999
- [5] MARIÑO, Hernando, Gerencia de Procesos, Ed. Alfaomega, 2003
- [6] MATA, Austin GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS: INDICADORES DE GESTIÓN Fernández Rico, J. E. (2005).
- [7] TISCORNIA, Florencia, Desarrollo de una Visión Estratégica: <http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2001/Faccini-MADE.pdf>
- [8] KOTTER P, John, Leading Change, Boston, Harvard Business School VALDA, Juan: Objetivos Organizacionales: <http://jcvvalda.wordpress.com/2011/02/12/objetivos-organizacionales/>