

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**



**Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación**

**Maestría en Sistemas de Información Gerencial**

DISEÑO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS PARA OPTIMIZAR EL  
DESEMPEÑO FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y  
COBRANZA, APLICANDO LA CORRECTA GESTIÓN DE NEGOCIOS  
AYUDADOS CON LA NOTACIÓN BPMN

**EXAMEN DE GRADO (COMPLEXIVO)**

Previa a la obtención del grado de:

**MAGISTER EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN  
GERENCIAL**

ANA LETICIA SANCHEZ VERA

GUAYAQUIL – ECUADOR

AÑO: 2015

## AGRADECIMIENTO

A Dios por la oportunidad que me ha dado en mi vida, el poder culminar una de mis metas profesionales, por estar siempre conmigo guiándome y formándome por el camino del bien.

A mis padres María Teresa Vera (Fallecida) el angelito que me cuida desde el cielo, y Víctor Sánchez, por el apoyo que me han brindado durante toda mi vida, en todos mis sueños y anhelos.

Aprovecho para darle las gracias a mi amiga Elizabeth por toda su ayuda.

## DEDICATORIA

A Dios por haber sido mi guía para seguir adelante en todo momento.

A mis padres Víctor y María Teresa, por todo su amor y por ser mi apoyo incondicional para la culminación de una etapa más de mi vida. Por ser mi guía aquí en la tierra; les dedico este pequeño esfuerzo producto de las enseñanzas impartidas en mi carrera profesional.

A mis hermanos Gustavo y Raúl por el apoyo y el cariño brindado durante toda mi vida.

## TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

---

**MGS. LENIN FREIRE COBO**

DIRECTOR DEL MSIG

---

**MGS. JUAN CARLOS GARCIA**

PROFESOR DELEGADO POR

EL MSIG

## ABREVIATURAS Y SIMBOLOGÍA

BPM	Gestión de Procesos de Negocio
BPMN	Modelo y Notación de Procesos de Negocio
RAD	Análisis Rápido & Diseño
SOA	Arquitectura Orientada a Servicios

## RESUMEN

Años anteriores las pequeñas empresas que otorgaban créditos eran las instituciones financieras, hoy en día las empresas pequeñas, dedicadas al ámbito comercial también conceden crédito a sus clientes, usando esto como estrategia de ventas.

El presente informe tiene como objetivo principal diseñar los procesos adecuados para mejorar el desempeño funcional del departamento de Crédito y Cobranza.

Se emplea una solución BPMN, que permite identificar y aplicar los procesos correspondientes para créditos y cobranzas dejando establecido sus Políticas en el departamento, con la finalidad de incrementar la recuperación de cartera, y obtener un control apropiado en el seguimiento de la información del cliente para la otorgación de crédito.

Después de la solución implementada se logró mejorar el rendimiento de la otorgación de crédito en 50% debido a que no existen créditos de menor valor estipulado, y la recuperación de cartera vencida se ha incrementado en un 40%, y la cartera por vencer se está cobrando en el tiempo estipulado.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN .....	iv
ABREVIATURAS Y SIMBOLOGÍA .....	v
RESUMEN .....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	xiii
CAPÍTULO 1 .....	15
GENERALIDADES. ....	15
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA. ....	15
1.2. SOLUCIÓN PROPUESTA. ....	20
CAPÍTULO 2.....	22
METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN .....	22
2.1. DEFINICIÓN BPM. ....	22
2.1.1. BPMN .....	24



2.2. METODOLOGÍA BPM: RAD.....	25
2.3. SELECCIÓN DE LA HERRAMIENTA A USAR.....	26
2.4. DISEÑO PROCESO DE CRÉDITO USANDO NOTACIÓN BPMN..	28
2.5. PROCESO DE COBRO USANDO NOTACIÓN BPMN. ....	32
2.5.1. GESTIÓN TELEFÓNICA. ....	33
2.5.2. GESTIÓN DOMICILIARIA. ....	34
2.6. IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA .....	35
2.6.1. IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CRÉDITO.....	35
2.6.2. IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE COBRO .....	36
CAPÍTULO 3.....	38
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	38
3.1. BENEFICIO DE LA SOLUCIÓN.....	38
3.2. ANÁLISIS DE OTORGACIÓN DE CRÉDITO Y RECUPERACIÓN DE CARTERA .....	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	41
GLOSARIO .....	43
BIBLIOGRAFÍA.....	44
ANEXOS .....	45

SOLICITUD DE CRÉDITO .....	45
REPORTE DE LIQUIDACION DE COBRANZA .....	46
PROCESO DE APROBACION CRÉDITO POR COMITÉ .....	47
PROCESO DE COBRANZA.....	48

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2 Historia de cartera.....	18
Tabla 3 Requerimientos para Instalación de Bizagi.....	27
Tabla 4 Responsable del Proceso de Crédito.....	32
Tabla 5 Responsables del Proceso de Cobro.....	35
Tabla 6 Análisis de Otorgación de crédito y recuperación de cartera .....	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Ventas.....	17
Figura 2.1 Ciclo de Vida BPM .....	24
Figura 2.2 Esquema General de la Metodología BPM:RAD .....	26
Figura 2.3 Logo de Bizagi Studio .....	27
Figura 2.4 Diseño Aprobación de crédito realizada por el jefe del departamento.....	30
Figura 2.5 Diagrama de Verificación de Cliente.....	31
Figura 2.6 Gestión Telefónica .....	33

## INTRODUCCIÓN

La notación BPM (**Business Process Management**), (**Gestión de Procesos de Negocio**) sirve para administrar los procesos de negocio que permite identificar la estructura organizacional demandada para un efectivo progreso de la compañía; para la eficiencia operativa de la misma, mediante el manejo de métodos que deben ser vinculados a un ciclo de implementación de BPMN(**Business Process Model and Notation**),(**Modelo y Notación de Procesos de Negocio**) el cual involucra la alineación de los procesos y recursos para reducción de costos, tiempo siendo esto una solución tecnológica rápida y eficiente que perfecciona la competitividad y productividad de la empresa.

La gestión de créditos y cobranza es uno de los factores críticos que enfrentan las pymes en sus métodos de negocios incrementando el rendimiento de la recuperación de cartera. En el Ecuador, son pocas las empresas que por iniciativa propia están desarrollando ciertas actividades relacionadas con estas herramientas.

Este informe consta de tres capítulos detallados a continuación: En el capítulo uno nos especifica el problema actual que tiene la empresa en el departamento de crédito y cobranza, el cual nos indica que los créditos han sido otorgados sin previa autorización por el personal encargado del departamento, dando una solución al mismo.

En el capítulo dos se la metodología utilizar en este proyecto, se diseña los procesos adecuados y se selecciona la herramienta a utilizar.

Finalmente en el capítulo tres se detallan los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO 1**

### **GENERALIDADES.**

#### **1.1. Descripción del problema.**

La empresa actualmente pasa por problemas con los créditos y recaudaciones de sus ventas realizadas a crédito, esto implica que tengan poca liquidez, los vendedores ofrecen los productos a crédito pero sin revisar en su cartera de deudores; el cliente llena una solicitud de crédito (ver anexo 1), la misma que es entregada al departamento de crédito y cobranza.

El problema que enfrentan las pequeñas empresas comerciales dedicadas a la distribución de productos diversos, es que no cuentan con políticas y procedimientos “escritos” adecuados para la otorgación de créditos ni para la realización de cobros, lo cual ha afectado en la comercialización de sus productos.

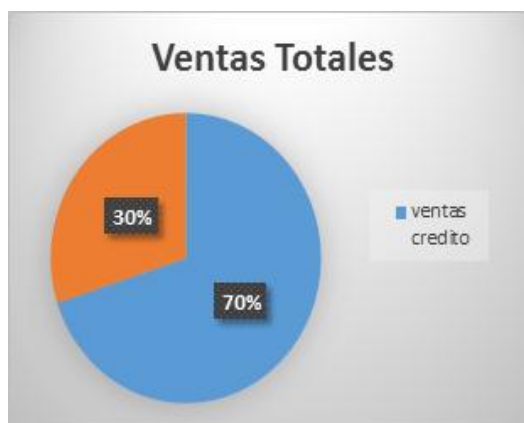
Debido a esto los créditos son dados sin previa autorización del personal encargado para la otorgación de crédito.

El departamento de créditos y cobranza es el encargado de aprobar el crédito, para realizar los cobros de los mismos, los procesos en el departamento se lo realiza de manera manual; su personal no lleva un registro apropiado de los clientes que deben dirigirse a cobrar; lo que hace que la recuperación no se la haga en el tiempo establecido; haciendo que la liquidez de la empresa sea baja.

El personal encargado de la recaudación de crédito al momento de realizar el cobro llenan una hoja de reporte (ver anexo2) el mismo que es entregado al personal encargado para que le den de baja al crédito pero esto no sucede en el tiempo determinado lo cual implica también una demora al momento de actualizar cartera. Existen políticas y



responsabilidades que son pasadas por alto, por no ser establecidas oportunamente.



**Figura 1.1 Ventas**

Considerando que el 70% de las ventas totales, de la empresa son efectuadas a crédito, lo cual es indispensable que se realice un correcto desempeño funcional del departamento de crédito y cobranza, y la recaudación oportuna de los mismos; porque esta es el área que genera rentabilidad para la empresa; y es donde se concentra el mayor riesgo pudiendo ocasionar pérdidas económicas y la imagen de la empresa.

**Tabla 1 Historia de cartera**

	1-15 DIAS	16-30 DIAS	31-60 DIAS	61-90 DIAS	MAS DE 91 DIAS
	700,00	164,00	278,00		
	2178,00	544,00	410,00	100,00	1500,00
	500,00	50,00	50,00		2000,00
	7500,00	5800,00	8600,00	390,00	4300,00
	1072,00	3900,00	9300,00	200,00	4500,00
					1300,00
					50,00
	24265,00	16312,00	3026,00	315,00	1004,00
<b>TOTAL</b>	<b>36215,00</b>	<b>26770,00</b>	<b>21664,00</b>	<b>1005,00</b>	<b>14654,00</b>

En la tabla 2 se ve reflejado la cartera vencida desde Enero hasta Marzo del 2013.

Debido a lo antes mencionado, la empresa decidió realizar un análisis en el cual se encontró los siguientes problemas:

- Una cobranza no óptima para la empresa produciendo una cartera muy alta.
- Perdida de información debido que la cobranza realizada en el día no es dada de baja en el momento.
- Incremento de morosidad en la compañía por créditos vencidos por más de 45 días.
- No tienen control de créditos.

- Retrasos en el cobro de ventas realizadas.

Cabe recalcar que el problema principalmente está en el área de crédito y cobranza, el cual es el departamento encargado de la verificación y otorgación de crédito; además de encargarse de la recaudación de cobros por crédito; teniendo la responsabilidad de llevar un seguimiento a la recuperación de cartera vencida. El cual se centra en carteras de clientes vencidas por más de 45 días.

La carencia de administración y control en crédito ha hecho que los objetivos planteados en la empresa no se efectúen, que sus gastos se incrementen y su liquidez sea baja.

La empresa necesita plantear políticas de crédito para los procesos de cobranza, evitando de esta manera que dichos créditos sean otorgados sin previa revisión.

## **1.2. Solución propuesta.**

El cobro de cartera fue difícil porque la recuperación de dinero no se realizó en el tiempo estipulado, para solucionar este problema se analizara y se establecerá las políticas de crédito y cobranza, lo cual ayudará a optimizar la gestión de cobros agilitando el correcto manejo de créditos dentro de la empresa, mejorando de esta manera la recuperación de cartera.

Para modelar los procesos del departamento de crédito y cobranza se utilizará la notación BPMN 2.0 logrando una visión gráfica y estandarizada de los mismos; permitiendo al usuario revisar las actividades que ocurren durante un proceso, coordinando la secuencia de dichos procesos para su correcto desempeño logrando una comunicación entre sus colaboradores.

Por no contar con el presupuesto para el desarrollo o la adquisición de la herramienta a utilizar para el diseño de proceso, se optó por aplicaciones open source debido a que es una tecnología de código abierto; con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa.

Esto permitirá que la recuperación de su cartera sea más rápida y efectiva; por tanto contará con políticas establecidas y este proceso beneficiará a la liquidez de la empresa.

Entre los beneficios que se obtendría con esta solución se encuentran:

- Llevar un control automatizado del control de Crédito.
- Mejorar la liquidez de la empresa, al optimizar los tiempos de recuperación de cartera.
- Seguimiento de cumplimiento de fechas de cobro y gestión de crédito.
- Agilitar la metodología del proceso de Información del departamento de crédito y cobranza.

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN**

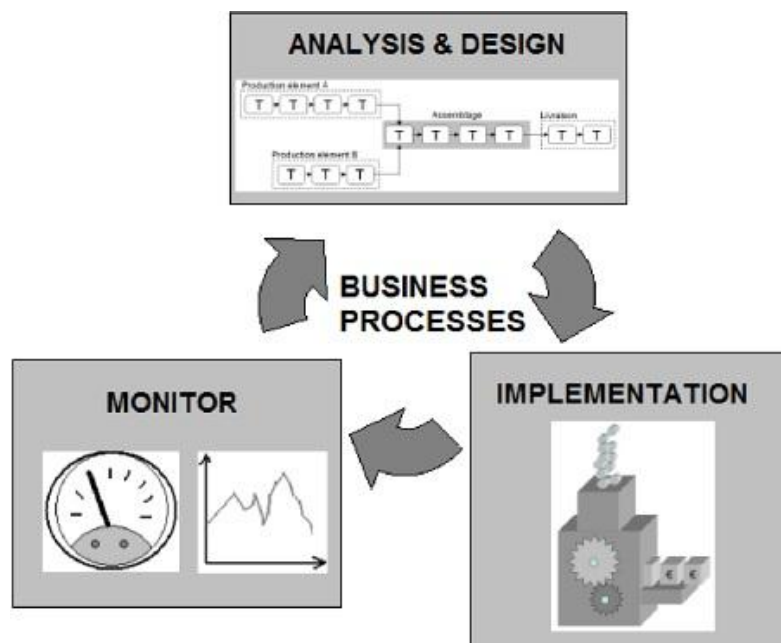
#### **2.1. Definición BPM.**

Varios autores consideran al BPM como una metodología empresarial que ha ido evolucionando permitiendo una adecuada gestión de procesos de negocios con una mayor flexibilidad, y automatización en una empresa, para mejorar su posición competitiva en el mercado, teniendo una gran importancia a nivel del tejido empresarial, impulsando la innovación, mejorar la eficiencia operacional y la rentabilidad optimizar los servicios al cliente, lograr que los procesos y

recursos estén alineados con la estrategia empresarial Jeston y Nelis definen BPM como: “La obtención de los objetivos de las empresas mediante la mejora del proceso de gestión y control”.

Para la Asociación Internacional de profesionales de BPM : BPM ('Business Process Management', Gestión de Procesos de Negocio) es una visión metódica para la identificación, el levantamiento de información, su documentación, su diseño y su ejecución, esto sirve para evaluar y controlar los procesos manuales así como los automatizados con la finalidad de obtener a través de sus resultados y que sus objetivos se encuentren alineados con las estrategias de la empresa.

BPM “es la norma de procesos de Gestión de Negocio y de Mejora Continua apoyada robustamente por las herramientas de la Información” [1]



**Figura 2.1 Ciclo de Vida BPM**

Fuente [1]

### 2.1.1. BPMN

BPMN (Business Process Model and Notation), Modelo y notación de Procesos de Negocio es una notación grafica que permite el modelar los procesos de negocio en un formato de flujo de trabajo (workflow).

El objetivo principal del BPMN es proveer una notación que sea entendible y legible para todos los usuarios de negocio. BPMN Define un modelo de proceso de negocio basándose en diagramas de flujo.



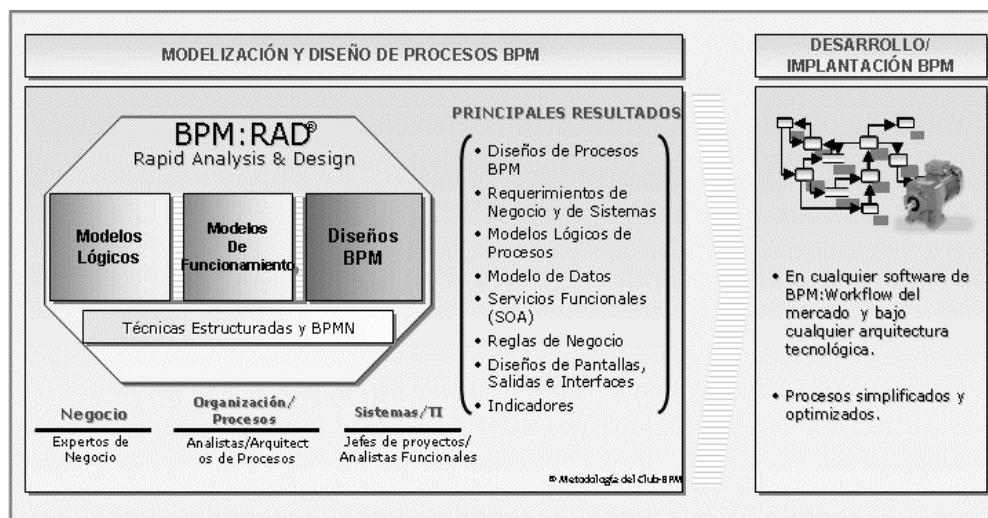
“Como el principal objetivo de BPMN fue ampliar una notación grafica que reconociera automatizar en forma más veloz los procesos” [4].

## **2.2. Metodología BPM: RAD**

BPM: RAD (Análisis Rápido & Diseño), es un método determinado para la práctica de la modelización y diseño de los procesos orientados a la automatización con tecnología BPM.

Su visión y destreza mejora el trabajo en equipo con los usuarios de la empresa, los analistas y arquitectos de procesos y los analistas funcionales de sistemas.

Son unas técnicas cambiantes, siendo independiente del software BPM con el cual se automatizarán los procesos diseñados. [2]



**Figura 2.2 Esquema General de la Metodología BPM:RAD**

**Fuente : [2]**

### **2.3. Selección de la herramienta a usar.**

La gestión de procesos últimamente se ha convertido en una poderosa herramienta importante para la empresa, debido a que permite contribuir que el negocio cubra con las necesidades que hoy en día exige el mercado.

Después de haber analizado algunas herramientas de BPMN open source se escogió Bizagi porque permite realizar la diagramación de los procesos de negocio siguiendo el estándar BPMN, y documentar

los procesos de manera más eficiente, buscando promover la colaboración en la empresa.



**Figura 2.3 Logo de Bizagi Studio**

Los requerimientos que necesita Bizagi para su implementación se ven reflejados en la tabla No 3.

**Tabla 2 Requerimientos para Instalación de Bizagi**

<b>HARDWARE</b>	RAM	4 GB mínima. Recomendado: 6 GB.
	Disco duro	10 GB de espacio libre
	Sistema operativo	Windows Server 2008 R2
<b>SOFTWARE</b>		Windows 7 (Soporte a las ediciones Ultimate, Enterprise o Professional).
	Base de datos	Instancia local de SQL Server 2008 SP3 edición Express incluida por la instalación de Bizagi Studio (recomendada).
	Servidor web	Instancia de IIS Express 8 local incluida por la instalación de Bizagi Studio.
		De esta manera se ejecutan los procesos en una plataforma de .NET.
	Framework	Versión 4.0 del Framework .NET
	Navegador	•Internet Explorer 9 o superior
		•Chrome 24 o superior

Esta herramienta no soporta sistemas operativos o configuración de maquina en idioma turco.

#### **2.4. Diseño proceso de crédito usando notación BPMN**

Para otorgar un crédito en la empresa debe pasar primero por una verificación en las políticas que se establecieron.

Los procesos de crédito de acuerdo al monto se designa el personal a aprobar.

Para ambos casos el proceso comienza de la siguiente manera: el vendedor entrega la solicitud de crédito al cliente el mismo que la llena adjuntando la documentación requerida, y es entregada al vendedor. La solicitud es entregada a la empresa por el vendedor, para su respectiva verificación.

Luego de que se realice la verificación se procede a la asignación del personal encargado a la aprobación de crédito para que este designe el cupo al mismo, verificando las políticas de créditos la cual dice que si el crédito que se solicita está en el rango de 500 a 1000 quien lo aprueba es el Jefe de Crédito; si es mayor a este valor el personal con la responsabilidad de aprobarlo es el comité de crédito, el mismo que está conformado por: el Gerente General, Gerente de Administrativo, Jefe de Crédito.

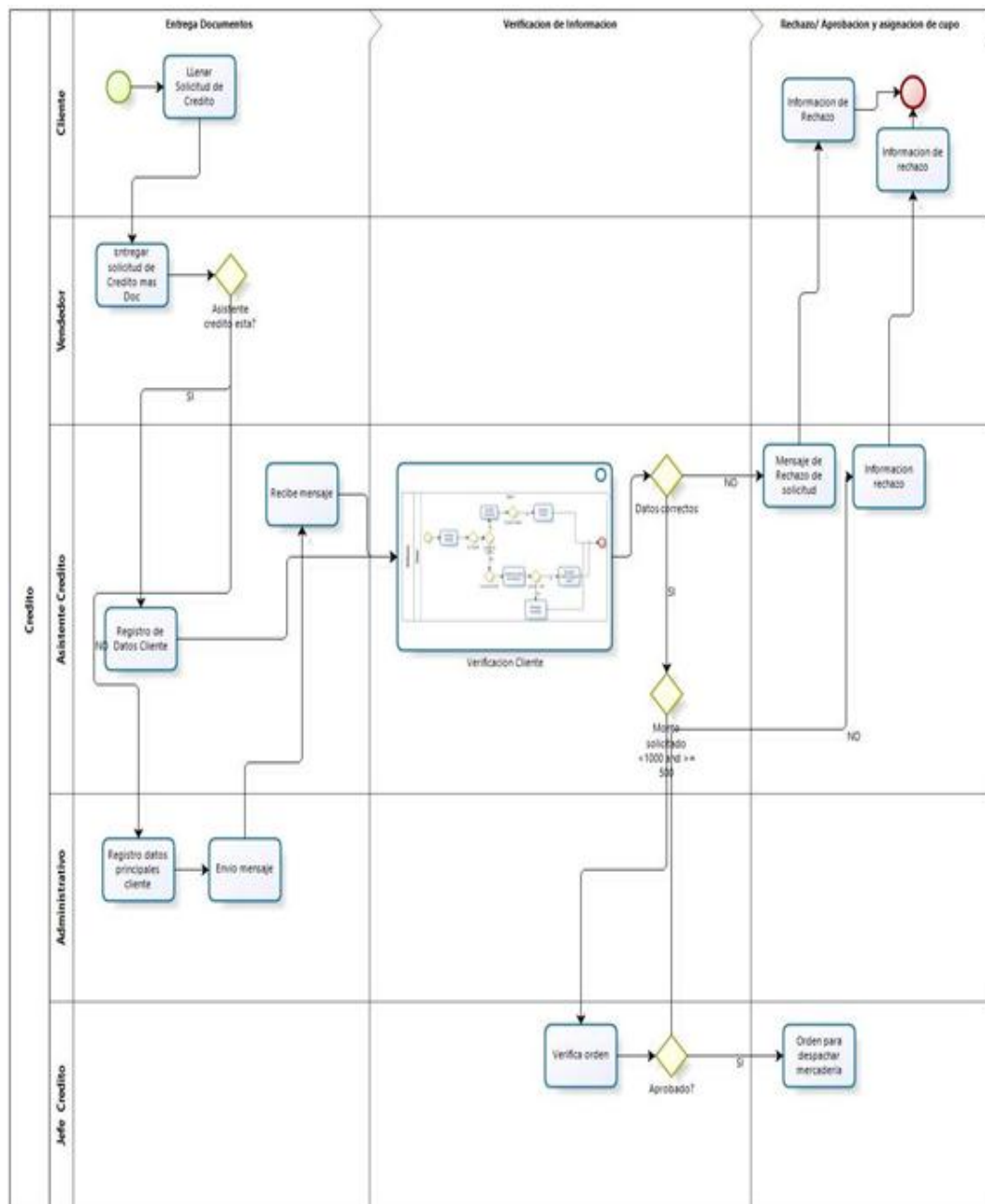
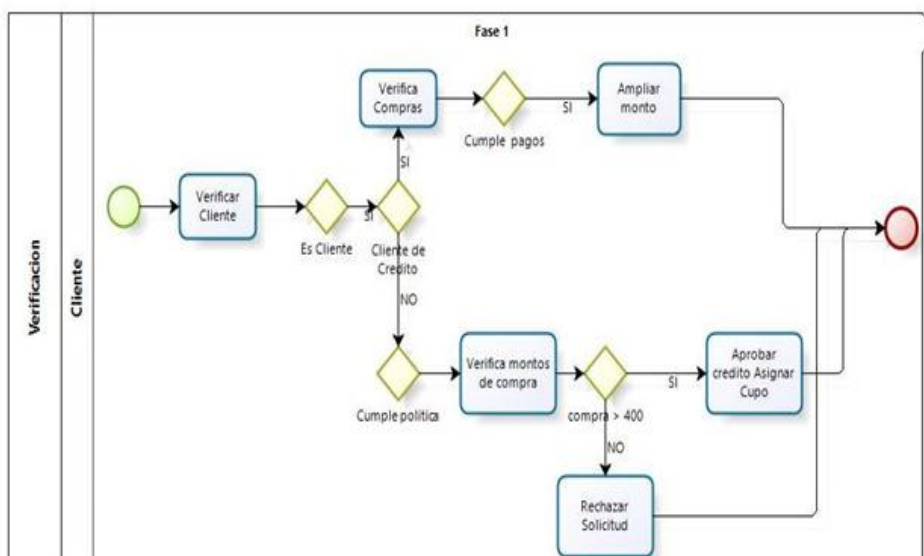


Figura 2.4 Diseño Aprobación de crédito realizada por el jefe del departamento.

La siguiente figura 2.4 se ve reflejado la aprobación del crédito otorgado por el jefe de crédito. Para ver el diagrama de proceso en el cual es el personal del comité de crédito quienes aprueban vea el anexo.3

En la figura 2.5 observamos el diagrama del subproceso para la verificación de Cliente, el cual verifica si el cliente existe en el sistema como cliente de crédito revisando al mismo tiempo si cumple con políticas.



**Figura 2.5 Diagrama de Verificación de Cliente**

Los responsables en el proceso de aprobación de créditos se detallan en la siguiente tabla 4

**Tabla 3 Responsable del Proceso de Crédito.**

Proceso de Crédito	
Proceso	Responsable
Recibir la solicitud de credito y entregar a asistente de credito	Asistente Administrativo
Verificar informacion dada en la solicitud. Si la solicitud es rechaza debe enviar informacion.	Asistente de Credito
Aprobar creditos de monto entre 500 a 1000 dolares americanos	Jefe de credito
Aprobar creditos mayores de 1000	Jefe de credito, Gerente Administrativos, Gerente General

## 2.5. Proceso de cobro usando notación BPMN.

La empresa cuenta con dos procesos de Cobros:

- Gestión telefónica, indicando al cliente el valor de factura que tiene por vencer, recordándole el saldo que tiene y el próximo pago.
- Gestión Domiciliaria, se le notifica al cliente el pago que tiene vencido indicándole el valor que debe cancelar.



### 2.5.1. Gestión telefónica.

El proceso empieza con la selección de facturas, entregadas a la asistente de crédito quien se encarga de realizar las llamadas correspondientes, indicándole al cliente el valor del pago que tiene por vencer y la fecha del siguiente pago.

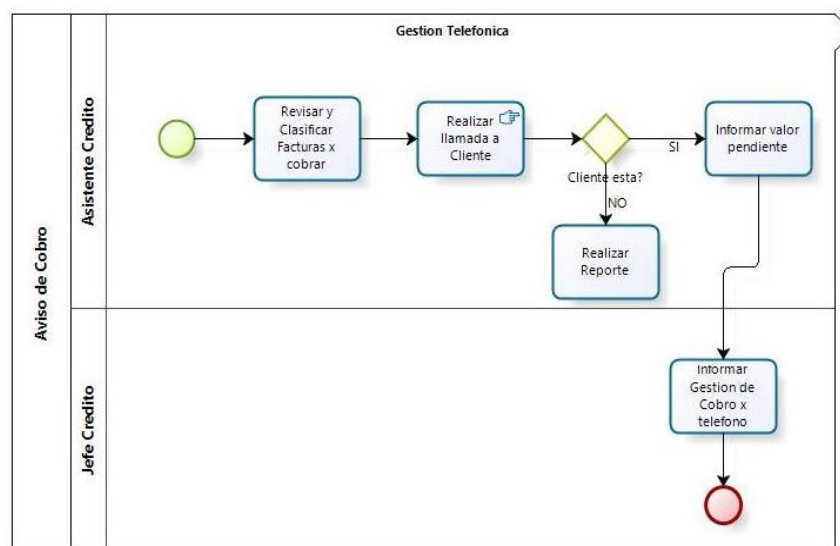


Figura 2.6 Gestión Telefónica

### **2.5.2. Gestión domiciliaria.**

El proceso empieza con la clasificación de factura de los clientes:

Estos procesos comienzan con la entrega de facturas y lista de los clientes a los que se deben realizar los cobros respectivos. El asistente de crédito selecciona las facturas según la zona y cliente al cual deben dirigirse, dicha lista y factura es entregada al cobrador correspondiente. El cobrador se dirige al cliente para realizar el cobro correspondiente, siempre y cuando el cliente cancela o abona su factura pendiente se lo entrega al cobrador, emite un recibo de cobro indicando la fecha, el número de factura a la que está abonando o cancelando y se la entrega al cliente.

El personal de cobranza llena el reporte de liquidación de cobro y entrega al asistente de cobranza junto con las facturas que no pudieron ser canceladas ni abonadas por diferentes motivos, uno de ellos es que no se encontraba el cliente.

Si el Cliente no ha cancelado la factura se procede al retiro de mercadería, luego se debe de dar baja a la factura, la empresa emite nota de crédito por devolución en mercadería. Ver anexo 4

A continuación detallamos los responsables del proceso de cobros.

**Tabla 4 Responsables del Proceso de Cobro**

<b>Proceso de Cobros</b>	
<b>Proceso</b>	<b>Responsable</b>
Clasificar facturas por cobrar	Asistente de Credito/Cobranza
Asignacion de ruta a cobrar	Asistente de Credito/Cobranza
Realizar cobros a clientes	Cobrador
Emitir Reporte a asistente de cobranza	Cobrador
Emitir novedades a Jefe de credito y cobranza	Asistente de Credito/Cobranza

## **2.6. Implementación de políticas en el departamento de crédito y cobranza**

### **2.6.1. Implementación de políticas de crédito.**

1. Debido al sin número de inconvenientes que tenía la empresa para la otorgación de crédito se decidió establecer las siguientes políticas
2. El cliente tiene que haber realizado dos compras al contado previamente.
3. El cliente no tiene que mantener deuda con la empresa.
4. Cuando el monto de crédito está comprendido entre los \$ 500 a \$ 1000 el crédito es aprobado por el Jefe de crédito, caso contrario el crédito es revisado y aprobado por la junta

de la empresa quienes la conforman el Jefe de crédito y Cobranza, Gerente administrativo y el Gerente general.

5. El cliente deberá presentar la solicitud de crédito con la documentación requerida.

### **2.6.2. Implementación de políticas de cobro**

Se establece políticas para cobranza, puesto que la recuperación de cartera no era la adecuada porque sus cobradores no la realizaban en tiempo estipulado.

Las políticas de cobro se detallan a continuación:

1. Revisión de cartera los días lunes, viernes.
2. Asistente de crédito elabora cartera de clientes para cobro durante 10 días.
3. Reunión cada 15 con el jefe de créditos y cobranza para indicar las novedades que han tenido en transcurso de la recuperación de cartera.
4. Actualizar diariamente el sistema de Cobro que posee la empresa, para de esta manera tener al día la cartera, y saber que cliente sigue en mora.

5. Elaborar rutas de cobros para el personal encargado de la misma
6. Si el cliente no cancela su factura en el plazo de 30 días se procederá a retirar la mercadería.
7. Si el cliente no acepta el retiro de mercadería y no cancela la deuda se derivará a legal.
8. Realizar reuniones a nivel general con Gerente administrativo, Gerente General y Jefe de crédito cada fin de mes, para indicar los inconvenientes que con respecto a la cobranza.

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1. Beneficio de la solución**

El uso de BPMN ayuda a las empresas a tener un mejor rendimiento en sus procesos y estabilidad de negocios.

La empresa ha obtenido beneficios en sus créditos debido a la selección de otorgación, los créditos han ido disminuyendo, ayudando de esta manera a la empresa que su flujo en efectivo se incrementa a un 50%.

Otro de los beneficios que se ha obtenido ha sido la implementación de políticas de crédito y cobranza ya que sus créditos han sido seleccionados permitiendo controlar la otorgación de créditos, como los pagos de los mismos.

Para el Gerente Administrativo esta solución le ha sido de gran ayuda, porque la recuperación de cartera vencida se ha incrementado en un 40%.

### 3.2. Análisis de otorgación de crédito y recuperación de cartera

Tabla 5 Análisis de Otorgación de crédito y recuperación de cartera

Sistema Anterior	Sistema Actual
No cuentan con políticas definidas para la otorgación de crédito	Implementación de políticas de créditos, mejoraron en un 50% sus ventas, porque la otorgación de crédito es más exhaustiva.
Los procesos de cobros eran realizados de manera esporádica.	Los procesos de cobros han mejorado, debido a que los cobrados se dirigen a recaudar las facturas en el tiempo estipulado por el Cliente.
Los créditos eran otorgados sin previa revisión	El control de créditos ha mejorado ya que no existen tantos créditos de menor valor estipulado  Los créditos han disminuido en un 50%, incrementando de esta manera la venta al contado.
Cartera vencida estaban en un 60%	Con las políticas y procesos establecidos la recuperación de cartera vencida se ha incrementado en un 40%



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

1. Crear políticas de crédito y cobranza ayuda a tener un mejor control, debido a que los créditos otorgados no son de menor valor estipulado, haciendo que de esta manera se incremente las ventas en efectivo.
2. Los procesos de cobranza mejoran su recuperación debido al control que existen con los empleados encargados del mismo, y realizando gestión de cobros telefónica donde se indica al cliente su situación de deuda.
3. Estos diseños van a dar la oportunidad de automatizar su departamento y en futuro cercano la empresa total.

## **RECOMENDACIONES**

1. Estudiar la posibilidad de transmitir a los demás departamentos de la empresa los beneficios de cooperar mediante la gestión por procesos, identificando los procesos, personal responsable, así como el objetivo de cada uno.
2. El uso de Diseño de procesos para realizar una automatización en la empresa, o en el caso de obtener mejorarla.
3. Se recomienda con el tiempo adquirir Bizagi Engine debido a que es usado para ejecutar los procesos que previamente fueron diseñados en Bizagi Studio, su licencia por año tiene un valor de 311 por usuario y el mantenimiento está incluido

## **GLOSARIO**

**Proceso.-** Es un conjunto de actividades ordenadas que interactúan entre sí para obtener un resultado.

**Gestión Telefónica.-** Es una herramienta utilizada para la cobranza efectiva.

**Esporádica.-** Que se produce con poca frecuencia


## **BIBLIOGRAFÍA.**

- [1] P, Briol, The Business Process Modeling Notation BPMN 2.0., 2010.
- [2] Club\_BPM, «Club\_BPM,» 01 Enero 2011. [En línea]. Available: [www.club-bpm.com/metodologiaBPMRADEExtractoLibroBPM2011.pdf](http://www.club-bpm.com/metodologiaBPMRADEExtractoLibroBPM2011.pdf).
- [3] B. Hitpass, Business Process Managment Fundamentos y Concepto de Implementación 3 Edición, Santiago de Chile: BHH Ltda.- Santiago de Chile, 2014.
- [4] Club\_BPM, Club\_BPM, España: Club\_BPM, 2010.
- [5] B. R. Y. B. H. Jakob Freud, BPMN 2.0 Manual de Referencia y Guia Practica 4ta Edicion, Santiago de Chile, 2014.

# ANEXOS

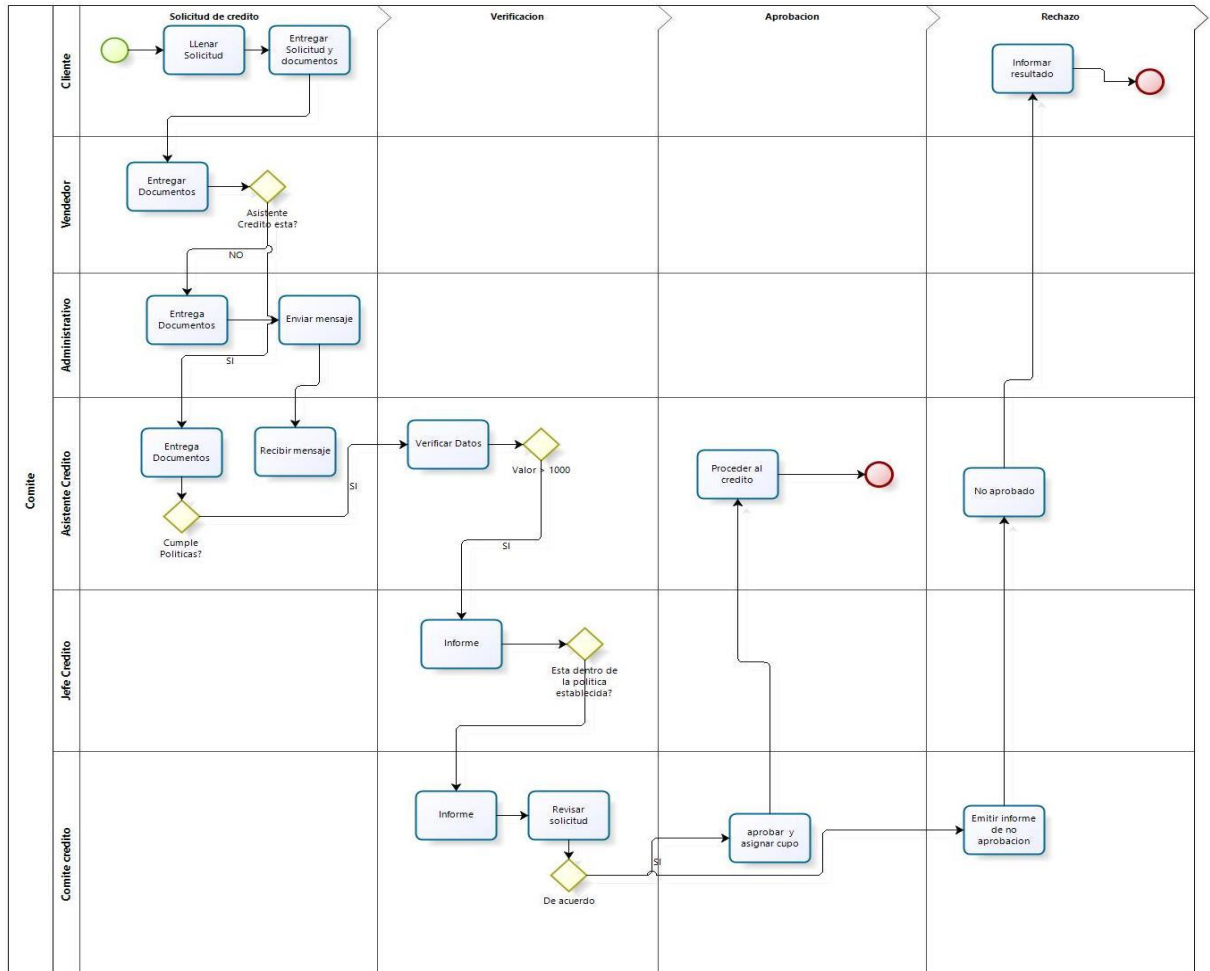
## SOLICITUD DE CRÉDITO

**VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS DIVERSOS**

SOLICITUD DE CREDITO			
CIUDAD: <i>Guayaquil</i>		FECHA: <i>05/ Junio / 2012</i>	
DATOS GENERALES			
NOMBRE O RAZON SOCIAL: <i>Abrardo Virelho Auler Oliveira</i>			
CEDULA O RUC: <i>090 88301023</i>		NOMBRE DEL NEGOCIO: <i>Abarros</i>	
DIRECCION COMERCIAL: <i>Abril Castillo y Gomez Paredon</i>		TELEFONO: <i>094 331 390</i>	
DIRECCION RESIDENCIAL: <i>Rivera M33 V14</i>		TELEFONO:	
LOCAL PROPIO:		ARRENDADO: <i>X</i>	
TIEMPO ESTABLECIDO: <i>8 años</i>			
REFERENCIAS COMERCIALES			
EMPRESA	TELEFONO	CONTACTOS	CUPO DE CREDITO
FAMILIARES O AMIGOS MAS CERCANOS			
NOMBRE	PARENTESCO	DIRECCION	TELEFONO
REFERENCIAS BANCARIAS			
NUMERO DE CUENTA	BANCO	CONTACTO	TELEFONO
REFERENCIAS CONFIRMA POR:	CUPO APROBADO	APROBADO POR:	
	FORMA DE PAGO		
FECHA:			
DOCUMENTOS ANEXOS			
COPIA DE CEDULA O RUC			
COPIAS DE FACTURAS A CREDITO			
COPIAS DE SERVICIOS BASICOS			
VERIFICACION Y OBSERVACIONES			
NOTA : Todo pago debe ser realizado con su respectiva factura firmada y su comprobante de pago caso contrario su pago no tendra validez.			
FIRMA DE CLIENTE		FIRMA DEL SUPERVISOR:	
CI: <i>0908831023</i> 			



# PROCESO DE APROBACION CRÉDITO POR COMITÉ



## PROCESO DE COBRANZA

