

LA GESTIÓN POR PROCESOS COMO HERRAMIENTA PARA LOGRAR LA SUPERVIVENCIA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

PROBLEMA

Como resultado de la actual crisis que atraviesa el Ecuador, la empresa sujeta a revisión enfrenta graves problemas de liquidez debido a una disminución en el volumen de ventas y un retardo en el proceso de cobranza.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un sistema de gestión por procesos en el área de crédito y cobranzas de la empresa “Comercial y Tecnicentro Romero”, que permita aumentar el nivel de recuperación de la cartera vencida y mitigar el índice de morosidad en futuras operaciones.

PROPUESTA

Para la ejecución del presente proyecto se ha considerado el diseño de un sistema de gestión por procesos para el área de crédito y cobranzas de “Comercial y Tecnicentro Romero” mediante la implementación de la metodología establecida por Jaime Beltrán Sanz, tomando en consideración la situación actual que atraviesa la entidad sujeta a revisión, debido a que representa una alternativa económicamente viable y además permite obtener resultados en el menor tiempo posible.

Fase 1: Se graficó el mapa de procesos de la entidad sujeta a revisión.

Fase 2: Se diagramaron los procesos de crédito y cobranzas mediante flujogramas. Además, se elaboraron las respectivas fichas de procesos con las principales características de los mismos.

Fase 3: Se definieron indicadores para los procesos de crédito y cobranzas, que permitan medir los resultados.

Fase 4: En esta fase se aplicaron herramientas de la calidad como el diagrama causa – efecto y análisis del valor agregado, los mismo que se fundamentan en el Ciclo PHVA para el mejoramiento continuo de los procesos.

RESULTADOS

- 1 • **Entrevista al Propietario:** Mostró un compromiso con el cambio y el mejoramiento de los procesos de la empresa, lo cual es indispensable para la implementación de la presente propuesta.
- 2 • **Encuesta a clientes:** El 90% de los clientes encuestados se mostraron satisfechos con los productos y servicios que oferta la entidad sujeta a revisión.
- 3 • **Encuesta a empleados:** El 100% de los empleados encuestados manifestaron que el ambiente laboral de la empresa es positivo y agradable.
- 4 • Las **políticas y procedimientos** de crédito y cobranzas no se encuentran formalmente definidas.
- 5 • **Deficiente** proceso de otorgamiento de crédito. **No existía** una correcta gestión de cobranzas.

CONCLUSIONES

- Se realizó un diagnóstico general de la empresa, considerando sus factores internos y externos.
- Identificación de los procesos del negocio.
- Se definió y normalizó los procesos del área de crédito y cobranzas de la empresa sujeta a revisión.
- Se estableció indicadores para los procesos de crédito y cobranzas.
- Se estableció herramientas de mejora continua de los procesos inmersos en la presente investigación.
- Documentación de las políticas y procedimientos de crédito y cobranzas para la empresa.

FACTORES DE CRISIS

- Protestas de octubre de 2019
- Caída del precio del barril de petróleo
- Medidas de confinamiento y aislamiento (coronavirus)

PROBLEMAS INTERNOS

- Deficiente control interno
- Altos índices de morosidad
- Problemas de liquidez

FASES DE LA METODOLOGÍA

- 1 • La identificación y secuencia de los procesos.
- 2 • La descripción de cada uno de los procesos.
- 3 • El seguimiento y medición para conocer los resultados que se obtienen.
- 4 • La mejora de los procesos con base en el seguimiento y la medición.