

Diseño de un modelo de manual de procesos y procedimientos para la empresa
La Occidental Ltda

Mayra Alejandra Agudelo Aldana

Asesor

Fabio Alonso Bonilla Gómez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

2024

Dedicatoria

A la memoria de mi querida gran amiga Mafe Lizcano, cuyo espíritu y alegría han dejado una huella imborrable en mi vida. Mafe, tu valentía y tu espíritu vivirán siempre en nuestros corazones.

A la memoria de mi mamita Edilma por su amor y el café con pan de todas las tardes.

A la memoria de mi tío Javier, a quien le herede la curiosidad por experimentar y aprender constantemente cosas nuevas.

A mis padres, quienes han sido mi apoyo incondicional y fuente de sabiduría a lo largo de toda mi vida.

A mis hermanos, por ser mis compañeros de vida, risas y peleas.

A mis mejores amigos; Catherine, Sandra, Arbey y Victoria, quienes han sido mi soporte y guía en días grises y cuya amistad y compañía han sido un pilar fundamental en mi vida.

A mi amada Diana O., cuya presencia en mi corazón ha sido una fuente constante de inspiración, fortaleza y amor.

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios, quien a través de su amor y guía me brinda cada día la oportunidad de ver y contemplar su creación. Porque por su favor y gracia, puedo ser considerada su hija. Por la sabiduría que me ha otorgado a lo largo de este camino académico con el que puedo culminarlo con éxito. Y por la fortaleza en cada momento de dificultad. Agradezco a mis padres por su amor, paciencia y apoyo incondicional durante todo este tiempo académico. Por creer siempre en mis habilidades e impulsarme a hacer las cosas bien. A mi madre, porque por su dedicación en mi formación académica en mis primeros años hicieron de todo esto una gran aventura y a mi padre, por inculcar en mí siempre la búsqueda primaria de la sabiduría divina para poder desempeñar cada tarea con éxito.

Agradezco a mis tías y tíos, quienes han sido de gran aporte y apoyo en diferentes momentos de este proceso formativo y quienes me han alentado a continuar en este proceso hasta el final.

Agradezco también a mis mejores amigos; Catherine Restrepo, por ser mi hermana de la vida. Sandra Aguilera, por la gran amistad que hemos cultivado rodeada de amor, respeto y sinceridad.

Arbey Quintero, por tomar el lugar de hermano mayor, cuidar de mí y ser mi bastón en momentos difíciles y Victoria Ríos, por llegar a mi vida a través de una red social y ser mi apoyo moral ahora en la vida real, y alentarme a perseguir mis sueños.

Agradezco a la vida por haberte puesto en mi camino en el momento justo donde creí que todo estaba perdido. Gracias porque lo que le hiciste mover a mi corazón, me impulso para perseguir mis sueños y levantarme con más fuerza hasta llegar aquí, a terminar mi carrera. Mi motivación aquellos últimos semestres fue ser mejor y fue gracias a tu inspiración y a pesar de que en nuestras vidas no exista un espacio para las dos, hay huellas que son y serán imborrables. Diana.

Agradezco a mis jefes; la directora administrativa Kenner Martínez Builes, por su apoyo en todo momento durante mi proceso formativo en el desarrollo de este proyecto y otorgarme las herramientas y la confianza para desarrollarlo en la empresa. A mi jefe, Yulieth Abadía Rodríguez, por darme la oportunidad de ser parte de la organización y enseñarme a realizar cada labor en el área, por la paciencia en mi proceso de adaptación y enseñanza cuando ingresé a la empresa y por su apoyo en tiempo, herramientas y confianza durante el desarrollo de este proyecto. Y al Dr. Andrés Bejarano Cifuentes, gerente general, por brindarme la oportunidad de contribuir a la mejora de la organización por medio de los conocimientos y habilidades adquiridos durante mi formación profesional.

Agradezco a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, por dotarme de grandes talentos formativos durante estos años, para que el desarrollo de este proyecto pueda avalar todo lo aprendido y hacer de mí una profesional integral.

Agradezco a mi Tutor y guía en este proyecto, Fabio Alonso Bonilla Gómez, quien con su gran talento y profesionalismo me ha orientado en el desarrollo de este. Porque en cada espacio otorgado y cada indicación han hecho de este proyecto viable para la obtención de mi título profesional y por todo lo aprendido durante estos meses de trabajo.

Agradezco también a la empresa donde laboré por casi 6 años, Gane Palmira, por darme la oportunidad de participar en las diferentes Auditorias de Gestión de Calidad realizadas, en las cuales tuve la oportunidad de aprender acerca de la necesidad de un Manual de Procesos y Procedimientos para una organización y de esta manera identificar la necesidad de éste en la empresa donde laboro actualmente, La Occidental. Ltda., y trabajar para dejar un modelo que pueda ser implementado en las demás áreas de la compañía.

Agradezco a mis anteriores jefes y compañeros de trabajo, quienes de alguna manera han sido parte de todo esto y a quienes siempre llevaré en mi corazón.

A todos muchas gracias por ser parte de este proyecto.

Finalmente, quiero agradecerme, porque, pese a cada dolor físico de los últimos años, aun sin un diagnóstico, no me han detenido en este proceso formativo y he logrado llegar hasta acá y finalizar mi carrera profesional.

Por último, quiero compartir con el lector, dos versículos de la Biblia, que he considerado como mis principios fundamentales como profesional en esta bella profesión como futura Administradora de Empresas.

“Ahora bien, se requiere de los administradores, que cada uno sea hallado fiel”

1 corintios 4:2

“Como buenos administradores de los diferentes dones de Dios, cada uno de ustedes sirva a los demás según lo haya recibido”

1 Pedro 4:10

Resumen

En el desarrollo de este proyecto, en el cual se realizó el diseño del manual de procesos y procedimientos para la empresa La Occidental Ltda., con el objetivo de mejorar la estandarización, eficiencia y transformación digital de la empresa. Este manual servirá como una guía integral para documentar y optimizar los procesos operativos, promoviendo una mayor coherencia y calidad en las operaciones diarias. A lo largo del proyecto, se identificaron fortalezas clave como la sólida reputación de la empresa, una amplia cartera de clientes, y relaciones fuertes con compañías de seguros. Sin embargo, también se destacaron debilidades significativas como la dependencia de pocos clientes grandes y la limitada digitalización de procesos. Con base a este análisis, se propusieron estrategias para mitigar estas debilidades y aprovechar las oportunidades disponibles, como la expansión a mercados internacionales y la diversificación de productos. Las recomendaciones finales para la implementación del manual se enfocaron en la comunicación y sensibilización del personal, la capacitación continua, la adopción de herramientas tecnológicas, y la gestión del cambio. Se enfatizó la importancia de involucrar activamente al personal en el desarrollo y actualización del manual, asegurando una comprensión clara y una adopción efectiva de los nuevos procedimientos. Además, se establecieron indicadores de desempeño y un proceso de revisión periódica para monitorear la efectividad del manual y realizar ajustes necesarios. La digitalización del manual y la automatización de procesos fueron recomendadas para mejorar la accesibilidad y eficiencia operativa, permitiendo a la empresa La Occidental Ltda., mantenerse competitiva en un mercado cada vez más digital. En conclusión, el diseño del manual de procesos y procedimientos proporcionará a la empresa La Occidental Ltda., una herramienta esencial para mejorar su operatividad, comunicación interna y satisfacción del cliente. Al abordar las debilidades y

aprovechar las fortalezas y oportunidades, la empresa estará mejor posicionada para enfrentar desafíos futuros y lograr un crecimiento sostenible.

Palabras clave: manual, procedimientos, estandarización, gestión, mejora, eficiencia.

Abstract

In the development of this project, a processes and procedures manual were designed for the company La Occidental Ltda., with the objective of improving the company's standardization, efficiency, and digital transformation. This manual will serve as a comprehensive guide to document and optimize operational processes, promoting greater consistency and quality in daily operations. Throughout the project, key strengths were identified, such as the company's solid reputation, a broad client portfolio, and strong relationships with insurance companies. However, significant weaknesses were also highlighted, such as the dependence on a few large clients and the limited digitalization of processes. Based on this analysis, strategies were proposed to mitigate these weaknesses and leverage available opportunities, such as expanding into international markets and diversifying products. The final recommendations for the implementation of the manual focused on communication and staff awareness, continuous training, adoption of technological tools, and change management. Emphasis was placed on actively involving staff in the development and updating of the manual, ensuring a clear understanding and effective adoption of the new procedures. Additionally, performance indicators and a periodic review process were established to monitor the effectiveness of the manual and make necessary adjustments. The digitalization of the manual and the automation of processes were recommended to improve accessibility and operational efficiency, allowing La Occidental Ltda. to remain competitive in an increasingly digital market. In conclusion, the design of the processes and procedures manual will provide La Occidental Ltda. with an essential tool to improve its operations, internal communication, and customer satisfaction. By addressing weaknesses and leveraging strengths and opportunities, the company will be better positioned to face future challenges and achieve sustainable growth.

Keywords: Manual, procedures, standardization, management, improvement, efficiency.

Tabla de Contenido

Introducción.....	17
Justificación.....	19
Justificación teórica.....	19
Justificación metodológica.....	19
Justificación practica.....	22
Objetivos.....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos.....	21
Planteamiento del Problema.....	22
descripción del problema.....	22
Formulación del problema.....	23
Marco Referencial.....	25
Marco de antecedentes.....	25
Marco teórico.....	26
Marco conceptual.....	31
Marco legal.....	33
Marco institucional.....	39
Marco espacial.....	47
Diseño Metodológico.....	50
Metodología.....	50
Técnicas seleccionadas.....	51
Plan metodológico detallado.....	52

	11
Diseño de instrumentos de recolección de datos.....	54
Tipo de investigación.....	54
Método de investigación.....	57
Fuentes de información.....	60
Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	61
Resultados y análisis de la recolección de la información.....	62
Análisis PESTEL.....	65
Matriz de evaluación de factores internos – MEFI.....	68
Análisis FODA.....	71
Alcances y limitaciones.....	74
 Modelo del manual de procesos y procedimientos para el departamento de cartera de la empresa	
La Occidental Ltda.....	77
Introducción del manual.....	77
Propósito del manual.....	77
Alcance del manual.....	77
Objetivos del manual.....	77
Beneficios de utilizar le manual.....	78
Descripción general del departamento de cartera.....	78
Organigrama del departamento de cartera.....	79
Descripción de roles y responsabilidades.....	80
Levantamiento de perfiles.....	81
Evaluación de desempeño.....	90
Procesos y procedimientos del departamento de cartera.....	93

Herramientas y recursos.....	160
Normas y políticas internas.....	161
Implementación y cumplimiento.....	163
Evaluación y mejora.....	163
Indicadores de desempeño.....	164
Proceso de revisión y actualización del manual.....	165
Capacitación y desarrollo.....	167
Glosario de términos.....	168
Conclusiones.....	172
Recomendaciones finales.....	175
Referencias Bibliografía.....	176

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Técnicas seleccionadas</i>	51
Tabla 2 <i>Plan metodológico detallado</i>	53
Tabla 3 <i>Lista de participantes y criterios de selección</i>	61
Tabla 4 <i>Matriz MEFI de la empresa La Occidental Ltda</i>	69

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Logo de la empresa La Occidental Ltda</i>	40
Figura 2 <i>Organigrama de la empresa La Occidental Ltda</i>	41
Figura 3 <i>Mapa del departamento del Valle del Cauca, ubicación de la ciudad de Santiago de Cali</i>	48
Figura 4 <i>Matriz PESTEL de la empresa La Occidental Ltda</i>	65
Figura 5 <i>Matriz FODA de la empresa La Occidental Ltda</i>	72
Figura 6 <i>Organigrama del departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda</i>	80
Figura 7 <i>Mapa de procesos de la empresa La Occidental Ltda</i>	94
Figura 8 <i>Simbología ISO</i>	97
Figura 9 <i>Procedimiento de conciliación y cobro de cartera</i>	100
Figura 10 <i>Procedimiento de conciliación de cartera compañías de seguros versus cartera La Occidental Ltda</i>	105
Figura 11 <i>Procedimiento de aplicación de pagos directos</i>	110
Figura 12 <i>Procedimiento de aplicación de pagos directos recaudo masivo</i>	114
Figura 13 <i>Procedimiento de devolución de saldos a favor de clientes</i>	118
Figura 14 <i>Procedimiento de comisiones de asesores externos</i>	122
Figura 15 <i>Procedimiento de financiación con Promotora Occidental</i>	131
Figura 16 <i>Procedimiento de financiación con Finesa</i>	135

Figura 17	<i>Procedimiento de aplicación de planillas de comisiones de compañías de seguros.</i>	140
Figura 18	<i>Procedimiento de gestión de certificados de pago de pólizas</i>	145
Figura 19	<i>Procedimiento de aviso de recaudos a compañías</i>	148
Figura 20	<i>Procedimiento de envío de cartera a asesores externos</i>	151
Figura 21	<i>Procedimiento de comisiones de empleados</i>	154
Figura 22	<i>Procedimiento de revisión de tareas de Hubspot</i>	158

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Formato de Entrevista a directora Administrativa y Financiera</i>	179
Apéndice B <i>Formato de Entrevista a directora de Cartera</i>	181
Apéndice C <i>Formato de Entrevista a Asistente de Cartera</i>	184
Apéndice D <i>Formato de Entrevista a Departamento de Nomina y Contratación</i>	186
Apéndice E <i>Formato de Entrevista a Departamento de Servicio al Cliente</i>	192
Apéndice F <i>Lista de verificación para observación</i>	199
Apéndice G <i>Formato de análisis documental: Manual de políticas y funciones</i>	201
Apéndice H <i>Formato de análisis documental: Manual de políticas y funciones 2003</i>	203
Apéndice I <i>Descripción de perfiles y responsabilidades de cargos: directora de cartera</i>	205
Apéndice J <i>Descripción de perfiles y responsabilidades de cargos: asistente de cartera</i>	208
Apéndice K <i>Formato de evaluación de desempeño para cargo de director de cartera</i>	211
Apéndice L <i>Formato de evaluación de desempeño para cargo de asistente de cartera</i>	213
Apéndice M <i>Formato de Procedimientos</i>	215
Apéndice N <i>Aprobación e implementación del manual de procesos y procedimientos en La Occidental Ltda</i>	217

Introducción

La implementación de un manual de procesos y procedimientos en las empresas es una iniciativa y un elemento estratégico indispensable que conlleva una serie de beneficios significativos para mejorar la eficiencia operativa y optimizar la gestión organizacional. Esta práctica, fundamentada en teorías de gestión y mejora continua que han sido respaldadas por destacados autores como Peter Drucker, considerado como el padre del *management* moderno, enfatiza la importancia de la estandarización de procesos para aumentar la eficiencia y reducir costos en las organizaciones. Drucker abordó la necesidad de establecer procesos claros y definidos en su obra "The Practice of Management" (Drucker, 1954), resaltando que la estandarización permite una ejecución más eficiente de las actividades y una mejor toma de decisiones.

Un modelo de manual de procesos y procedimientos proporciona un marco estructurado para la realización de tareas y actividades dentro de una empresa. Este modelo facilita la coordinación entre departamentos, mejora la comunicación interna y promueve la transparencia en las operaciones organizacionales al establecer pautas claras y definidas. Además, su implementación permite identificar áreas de mejora, eliminar procesos redundantes y minimizar errores, contribuyendo así a la mejora de la calidad y la productividad de cualquier organización. Esta visión se alinea con las teorías de W. Edwards Deming y Joseph Juran, quienes destacaron la importancia de la gestión de calidad y la mejora continua en sus obras. Deming, conocido por sus 14 puntos para la gestión de calidad y el ciclo PHVA (Deming, 1986), enfatizó la necesidad de una gestión basada en datos y la participación de todos los empleados en la mejora continua. Por otro lado, Juran introdujo conceptos como la planificación de la calidad y la participación de

la dirección en la mejora de la calidad, fundamentales para el desarrollo del Total Quality Management -TQM- (Juran, 1951).

Teorías como la Reingeniería de Procesos o Business Process Reengineering (BPR) (Hammer y Champy, 1993) y la Gestión de Calidad Total o Total Quality Management (TQM) (Juran, 1951) destacan la importancia de la mejora continua y la innovación en los procesos organizacionales. Estas teorías enfatizan en la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno empresarial y buscar constantemente la excelencia operativa para mantener la competitividad y el éxito de la organización a largo plazo.

El presente estudio se enfoca en analizar el proceso de diseño de un modelo de manual de procesos y procedimientos en la empresa La Occidental LTDA., a través de una investigación cualitativa basada en entrevistas con el personal del departamento de cartera, análisis documental y observación. Se buscará comprender los desafíos, beneficios y efectos de esta implementación en el área designada en la empresa La Occidental Ltda.

Se espera que este estudio contribuya al conocimiento académico y práctico en el campo de la gestión organizacional al proporcionar *insights* sobre las mejores prácticas para diseñar un modelo de procesos y procedimientos de manera efectiva. Adicionalmente, se espera que el resultado obtenido pueda ser útil como referencia y guía para La Occidental en la mejora de la gestión y eficiencia operativa de las demás áreas de la organización, así como también para otras empresas que busquen la mejora continua a través de la estandarización de procesos.

Justificación

La necesidad imperante de diseñar un manual de procesos y procedimientos en la empresa La Occidental LTDA. se fundamenta en su trayectoria significativa en el sector de intermediación asegurado y en la falta de un instructivo detallado sobre las funciones específicas de cada cargo. A pesar de que la compañía ha adoptado diversos manuales y políticas a lo largo de los años, la información reside únicamente en la memoria de los colaboradores, lo que dificulta la transición efectiva en casos de cambio de personal por cualquier razón considerada por la compañía.

Justificación Teórica

La justificación teórica de este proyecto se fundamenta en las ideas y conceptos propuestos por Peter Drucker acerca de la importancia de la estandarización de procesos en las organizaciones para aumentar la eficiencia y reducir costos. Drucker sostiene que la estandarización de procesos permite establecer pautas claras y definidas para la realización de tareas, lo cual facilita la coordinación entre los departamentos, mejora la comunicación interna y promueve la transparencia en las operaciones organizacionales. (Drucker, 1954)

Adicional a ello, se tendrán en cuenta teorías como el Total Quality Management (TQM) y la Business Procesos Reengineering (BPR) (Juran, 1951) (Hammer y Champy, 1993), las cuales respaldan la implementación de manuales de procedimientos detallados como herramientas efectivas para optimizar la gestión operativa y garantizar la calidad en la prestación de servicios.

Justificación Metodológica

La justificación metodológica de este proyecto se basa en la necesidad de utilizar un enfoque cualitativo para la investigación, como el objetivo de obtener información detallada y

significativa sobre el proceso de implementación de un manual de procesos y procedimientos en la empresa La Occidental Ltda. Este enfoque permitirá realizar entrevistas a profundidad, un análisis documental y una observación directa, lo cual proporcionará información relevante sobre las necesidades específicas de la empresa, de los empleados y los desafíos potenciales en la implementación del manual.

Justificación Practica

La justificación practica de este proyecta radica en la necesidad imperante de la empresa La Occidental LTDA. de diseñar un manual de procesos y procedimientos efectivo para los departamentos. La falta de estandarización en los procesos ha generado dificultades operativas y retrasos en la entrega de responsabilidades, afectando la eficiencia y la continuidad operativa de la empresa.

La implementación de este manual detallado permitirá mejorar la gestión del personal, garantizar una transición efectiva en los cambios de personal y adaptarse de manera más eficaz a los cambios tecnológicos y generacionales. Todo esto contribuirá a la mejora de la calidad de los servicios prestados, la optimización de recursos y la competitividad de la empresa en el mercado asegurador.

Objetivos

Objetivo General

Formular un modelo de manual de procesos y procedimientos para el departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda., siguiendo las indicaciones de estandarización en la construcción de los procesos y procedimientos con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia del objeto social de la empresa.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico detallado de las funciones del departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda., identificando puntos de mejora y necesidades específicas en cuanto a la estandarización de procesos.

Diseñar un modelo de manual de procesos y procedimientos para el departamento de cartera, de la empresa La Occidental Ltda., que contenga las instrucciones detalladas sobre las actividades diarias, responsabilidades y procedimientos operativos.

Presentar el manual de procesos y procedimientos para el departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda., al personal directivo y operativo frente al uso adecuado del manual, estableciendo mecanismos de seguimiento y evaluación para garantizar su efectividad y adaptabilidad a futuros cambios.

Planteamiento del Problema

Descripción del Problema

La Occidental Ltda., fue fundada en el año 1969 en la ciudad de Santiago de Cali (La Occidental Ltda, 2023) por la familia propietaria del Grupo Caicedo González (actuales dueños del Ingenio Riopaila Castilla y Colombina, empresas reconocidas mundialmente). Su actividad comercial es la intermediación entre compañías aseguradoras nacionales e internacionales y sus clientes; personas naturales y jurídicas, y su labor es brindar un asesoramiento adecuado a los clientes con relación a su mejor opción al momento de asegurar su familia, bienes y patrimonio.

Según investigación previa, la empresa incorporo en el año 2002 un Manual de Políticas y Funciones que permitiría a sus colaboradores conocer las funciones de cada cargo y al área de contrataciones poder establecer los perfiles para realizar las postulaciones cuando se contara con alguna vacante disponible. Mas adelante, en el año 2012 se implementó el Manual de Funciones (actualizado) donde nuevamente se detallan las funciones de cada cargo y los requisitos para ocuparlos teniendo en cuenta los avances tecnológicos hasta ese entonces.

Sin embargo, hasta la fecha no se cuenta con un Manual o Instructivo que permita conocer a detalle cómo se realiza cada función de cada cargo tanto administrativo como operativo, lo que está generando un gran inconveniente al momento de cambiar el personal, sea por motivos de despidos, renunciaciones, licencias o vacaciones, puesto que la información de cómo realizar cada función o tarea del día a día está depositada solamente en la memoria de cada colaborador, ocasionando de esta manera retrasos al momento de la entrega del puesto a un nuevo ocupante.

La necesidad de la implementación del Manual de Procedimientos es más que urgente, puesto que el cambio generacional que ha presentado la organización en los últimos años

postpandemia ha incrementado la contratación de personas más jóvenes y jubilaciones del personal anterior, lo que requiere de una urgente atención a la estructuración organizacional de la empresa con enfoque a las nuevas tecnologías. Es por ello, que se busca diseñar un manual de procedimientos para los cargos de director y asistente del departamento de cartera.

Formulación del Problema

El problema identificado en la empresa La Occidental Ltda. se centra en la falta de un manual de procesos y procedimientos detallado para las diferentes áreas de la empresa generando dificultades significativas al momento de cambios de personal como despidos, renunciaciones, licencias o vacaciones, ya que la información sobre las funciones específicas de cada cargo está únicamente en la memoria de los colaboradores, lo que contradice la importancia destacada por Peter Drucker en cuanto a la estandarización de procesos para aumentar la eficacia y reducir costos en las organizaciones.

Esta situación resalta un faltante clave en la gestión organizacional de la empresa La Occidental Ltda., ya que la falta de estandarización en los procesos dificulta la transición efectiva de las responsabilidades entre empleados, afectando la continuidad operativa y la eficiencia de los departamentos. La ausencia de un manual de procesos y procedimientos ha llevado a retrasos en la entrega de tareas y a una dependencia excesiva de la experiencia individual de los colaboradores, lo que representa un alto riesgo para la empresa en términos de calidad y consistencia en la prestación de servicios.

Por lo anterior, la gran interrogante a resolver con la realización del presente proyecto es: ¿Cómo puede la empresa La Occidental Ltda. diseñar un modelo de manual de procesos y procedimientos efectivo para los cargos específicos del departamento de cartera, para mejorar la

eficiencia operativa, garantizar la continuidad operativa y adaptarse eficazmente a los cambios de personal y tecnológicos?

Marco Referencial

Marco de Antecedentes

El contexto actual de la empresa La Occidental Ltda., revela la necesidad urgente de implementar un modelo de manual de procesos. Hasta la fecha, la empresa ha desarrollado un manual de políticas y funciones en el año 2003 y un manual de funciones en 2012. Sin embargo, estas herramientas han sido insuficientes para abordar la complejidad de los procesos y procedimientos operativos de la empresa. La falta de un manual detallado sobre cómo se realizan las funciones específicas de cada cargo, tanto administrativo como operativo, ha generado problemas significativos al momento de cambios de personal.

La información necesaria para llevar a cabo las tareas diarias y las funciones específicas está limitada a la memoria de los colaboradores. Esto dificulta la transición efectiva cuando hay cambios en los puestos debido a despidos, renunciaciones, licencias o vacaciones. Como resultado, se han experimentado retrasos en la entrega de responsabilidades a nuevos ocupantes, afectando la continuidad operativa y la eficiencia organizacional.

La necesidad de implementar un modelo de manual de procesos es aún más apremiante debido al cambio generacional experimentado por la empresa en los últimos años, especialmente tras la pandemia. La contratación de personal más joven y jubilaciones del personal anterior han acentuado la importancia de una atención urgente a la estructuración organizacional, con un enfoque adaptado a las nuevas tecnologías y metodologías de trabajo. La implementación de este modelo se centrará inicialmente en los cargos de director y asistente del departamento de cartera, buscando así mejorar la gestión y eficiencia operativa en esta área clave de la organización.

Finalmente, se identifica que en la empresa La Occidental Ltda. actualmente no existe un manual de procesos y procedimientos y esto conlleva a que la empresa enfrente una situación

crítica debido a la falta de un manual detallado de procesos y procedimientos. A pesar de que, la empresa ha desarrollado manuales de políticas y funciones en el año 2003 y de funciones en 2012 estos no contienen información actualizada de los procesos y procedimientos generando la ausencia de un manual que describa con precisión cómo se realizan las funciones específicas de cada cargo, tanto administrativo como operativo, ha generado una serie de problemas. Esta falta de documentación estructurada ha sido una de las principales causas de los inconvenientes durante los cambios de personal. La información esencial para llevar a cabo las tareas diarias está almacenada únicamente en la memoria de los colaboradores, lo que dificulta enormemente la transición efectiva de responsabilidades y provoca retrasos que afectan la continuidad operativa y la eficiencia de la empresa. Frente a esta realidad, se hace imprescindible y urgente la implementación de un modelo de manual de procesos que proporcione una guía detallada y estructurada para las actividades diarias, garantizando así una gestión más efectiva y una transición fluida en el personal de La Occidental Ltda.

Marco Teórico

El desarrollo de un modelo de manual de procesos y de procedimientos es fundamental para optimizar la gestión organizacional y mejorar la eficiencia operativa en las empresas. Este enfoque se fundamenta en las teorías y aportes de destacados autores en el campo de la gestión y la calidad, como los autores contemporáneos Peter Drucker, W. Edwards Deming y Joseph Juran, y autores actuales como Michael Hammer junto a James Champy y Peter Serge.

Peter Drucker, es reconocido como uno de los padres del *management* moderno y ha dejado un legado significativo en el campo de la gestión empresarial. Uno de sus enfoques clave es la gestión por objetivos, que se centra en establecer metas claras y medibles para guiar el

desempeño de la organización. Drucker enfatiza la importancia de la estandarización de procesos como un medio para optimizar la gestión organizacional. (Drucker, 1954)

La estandarización de procesos implica establecer procedimientos y métodos claros y definidos para la realización de tareas y actividades dentro de la empresa. Este enfoque tiene como objetivo principal mejorar la eficiencia operativa al eliminar la duplicidad de esfuerzos, minimizar errores y facilitar la coordinación entre diferentes áreas y equipos de trabajo. Drucker sostiene que la estandarización de procesos permite una ejecución más eficiente de las actividades diarias y una mejor toma de decisiones en la empresa.

W. Edwards Deming es otro autor destacado en el campo de la gestión de calidad, y sus aportes se centran en la participación de la dirección y los empleados en la mejora de la calidad. Deming enfatiza la importancia de la responsabilidad compartida en la calidad de los procesos y productos de la empresa. Según Deming, la calidad es responsabilidad de todos en la organización, desde la alta dirección hasta los trabajadores de primera línea (Deming, 1986)

Uno de los conceptos clave introducidos por Juran es el ciclo de mejora continua conocido como PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) (Juran, 1951). Este ciclo se utiliza para identificar oportunidades de mejora, implementar cambios, verificar su efectividad y actuar en consecuencia para mantener la mejora continua en la organización. La participación de todos los miembros de la organización en este ciclo es fundamental para lograr la excelencia en la calidad y la eficiencia operativa.

Joseph Juran es conocido por su contribución al desarrollo del Total Quality Management (TQM) (Juran, 1951), un enfoque que busca la mejora continua de la calidad en todos los aspectos de una organización. Juran destaca la importancia de la calidad como un proceso

integrado en todas las actividades y procesos de la empresa, y no como un resultado final a verificar posteriormente.

El TQM se basa en principios como el enfoque en el cliente, el liderazgo participativo, la mejora continua, el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y la gestión de relaciones con los proveedores. Estos principios son fundamentales para garantizar la calidad en todos los aspectos de la organización y para promover una cultura organizacional orientada a la excelencia y la mejora constante (¿Qué hizo Joseph M. Juran por la gestión de la calidad?, 2001)

Michael Hammer, es reconocido por su trabajo en la Reingeniería de Procesos (BPR) (Hammer y Champy, 1993), un enfoque gerencial que busca transformaciones radicales en los procesos empresariales para lograr mejoras significativas en la eficiencia y la efectividad organizacional. Su libro “Reengineering the Corporation” (Hammer y Champy, 1993) junto con James Champy, se convirtió en un referente clave en la gestión moderna al proponer la eliminación de actividades innecesarias, la simplificación de tareas y el rediseño completo de las operaciones para alinearlas con los objetivos estratégicos y las necesidades del cliente.

La metodología de Hammer se centra en identificar procesos clave, analizarlos a fondo, rediseñarlos de manera innovadora y eficiente, implementar los cambios y monitorear continuamente su desempeño para garantizar mejoras tangibles. Aunque la Reingeniería de Procesos tuvo un impacto significativo en muchas organizaciones alrededor del mundo, también recibió críticas por su enfoque radical y su potencial para generar resistencia dentro de las empresas debido a los cambios disruptivos que implica.

Por último, Peter Senge (Senge, 1993) es otro influyente autor y académico en el ámbito de la Gestión organizacional y el aprendizaje continuo. Su obra principal, “La Quinta Disciplina” (Senge, 1993), resalta la importancia del pensamiento sistémico en las organizaciones. Este

enfoque insta a comprender las interconexiones y relaciones entre las partes de un sistema para abordar la complejidad organizacional de manera efectiva, identificando patrones y diseñando soluciones que consideren las dinámicas completas de una organización.

Senge también enfatiza el aprendizaje organizacional como clave para la adaptación y la innovación. Según el, las organizaciones que aprenden son aquellas capaces de cuestionar supuestos, fomentar la colaboración y la creatividad, y reflexionar sobre sus propias prácticas. Este enfoque implica adquirir nuevos conocimientos, aplicarlos en la práctica y modificar comportamientos y estructuras en función de la retroalimentación y la experiencia. En conjunto, Senge proporciona herramientas fundamentales para promover el aprendizaje continuo, la innovación y el cambio transformacional en las organizaciones.

La integración de los enfoques de los autores contemporáneos mencionados; Drucker, Deming y Juran proporciona una base sólida para el desarrollo de un modelo de manual de procesos en una empresa. La gestión por objetivos de Drucker establece la dirección estratégica y los objetivos claros para la empresa, mientras que el TQM de Juran enfatiza la mejora continua de la calidad en todos los aspectos de la organización. Por su parte, los aportes de Deming destacan la importancia de la participación de todos los niveles de la organización en la mejora de la calidad y la eficiencia operativa.

La aplicación práctica de estos enfoques implica desarrollar un modelo de manual de procesos que esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y que promueva la mejora continua en la calidad y la eficiencia operativa. Esto incluye identificar y documentar los procesos clave de la organización, establecer procedimientos claros y definidos, implementar mecanismos de seguimiento y control, y fomentar la participación de todos los miembros de la organización en la mejora de los procesos.

Por otro lado, la integración de los enfoques de autores actuales como Michael Hammer, James Champy y Peter Senge proporciona una perspectiva holística para la mejora organizacional (Hammer y Champy, 1993) (Senge, 1993). Desde la Reingeniería de Procesos de Hammer y Champy, que busca transformaciones radicales y eficientes en las operaciones, hasta el pensamiento sistémico y el aprendizaje organizacional de Senge, que enfatizan la comprensión de las interconexiones y el desarrollo continuo, estas perspectivas se complementan para promover la innovación, la eficiencia y la adaptación estratégica en un entorno empresarial dinámico y complejo.

En conclusión, la unificación de los enfoques de autores contemporáneos como Drucker, Deming y Juran, junto con las perspectivas modernas de Hammer, Champy y Senge, culmina en la creación de un modelo de manual de procesos y procedimientos robusto y adaptable. Este enfoque holístico promueve la eficiencia, la mejora continua de la calidad y la innovación en un entorno empresarial dinámico, destacando la importancia de la participación de todos los niveles de la organización y la comprensión de las interconexiones sistémicas para alcanzar la excelencia operativa y estratégica.

En el presente marco teórico, los autores que hablan principalmente sobre “procesos” son Michael Hammer y James Champy, quienes se centran en la BPR (Reingeniería de Procesos) (Hammer y Champy, 1993) para lograr mejoras significativas en la eficiencia y efectividad organizacional a través de transformaciones radicales en los procesos empresariales. Por otro lado, autores como Peter Drucker, W. Edwards Deming, Joseph Juran y Peter Senge abordan más el tema de “procedimientos”, enfocándose en la estandarización de procesos, la mejora continua de la calidad, la participación de la dirección y los empleados en la mejora de la calidad, el ciclo de mejora continua (PHVA), y el Total Quality Management (TQM) y el aprendizaje

organizacional para promover la adaptación, la innovación y el cambio transformacional en las organizaciones.

Marco Conceptual

La gestión por objetivos, impulsada por Peter Drucker, es un enfoque que destaca la necesidad de establecer metas claras y medibles para guiar el desempeño de una organización. Drucker enfatiza que las metas deben ser específicas, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART) (Drucker, 1954), lo que proporciona un marco para la planificación estratégica y la toma de decisiones orientadas a resultados. En el contexto del diseño de un manual de procesos y procedimientos, la gestión por objetivos se relaciona con la definición clara de los procesos a seguir para lograr los objetivos organizacionales, optimizando así la gestión operativa.

Por otro lado, Joseph Juran es fundamental en el desarrollo del Total Quality Management (TQM) o Gestión de Calidad Total (Juran, 1951). Este enfoque se centra en la mejora continua de la calidad en todos los aspectos de una organización, desde la producción hasta la gestión administrativa. La calidad total implica la participación de todos los miembros de la organización en la búsqueda de la excelencia en los procesos y productos, mediante la identificación de oportunidades de mejora, la implementación de cambios efectivos y el seguimiento continuo de los resultados. En el contexto del diseño de un manual de procesos y procedimientos, el enfoque de calidad total implica asegurar que los procesos definidos en el manual cumplan con los estándares de calidad establecidos y se mejoren constantemente para satisfacer las necesidades de la empresa y sus clientes.

W. Edwards Deming, otro autor destacado en el campo de la gestión de calidad, enfatiza la importancia de la responsabilidad compartida en la calidad de los procesos y productos de la

empresa. Deming, argumenta que la calidad es responsabilidad de todos en la organización, desde la alta dirección hasta los trabajadores de primera línea. Su enfoque se centra en la participación de todos los miembros de la organización en la mejora de la calidad, a través de la implementación de procesos de mejora continua como el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) (Deming, Ciclo PHVA para la mejora continua, 1950). Este ciclo se utiliza para identificar oportunidades de mejora, implementar cambios, verificar su efectividad y actuar en consecuencia para mantener la mejora continua en la organización. En el contexto del manual de procesos y procedimientos, el enfoque de Deming resalta la importancia de la participación y el compromiso de todos los colaboradores en la definición, ejecución y mejora de los procesos para garantizar la calidad y eficiencia operativa.

También se incluye la noción de mejora continua, que es un principio clave tanto en la gestión por objetivos como en la calidad total y las teorías de autores como Deming y Juran. La mejora continua se refiere al proceso sistemático de identificar, analizar y mejorar continuamente los procesos y procedimientos de una organización para aumentar la eficiencia, reducir costos, minimizar errores y satisfacer las necesidades de los clientes de manera constante. En el contexto del manual de procesos y procedimientos, la mejora continua implica revisar regularmente los procesos establecidos en el manual, identificar áreas de mejora, implementar cambios efectivos y monitorear los resultados para garantizar la eficiencia operativa y la calidad de los productos o servicios.

La Reingeniería de Procesos (BPR) propuesta por Michael Hammer y James Champy se centra en transformaciones radicales para mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional (Hammer y Champy, 1993). Esta teoría se fundamenta en la idea de que los procesos empresariales deben ser revisados y rediseñados por completo en lugar de realizar ajustes

incrementales. El enfoque de la BPR implica identificar procesos clave y analizarlos en profundidad para comprender sus puntos fuertes, debilidades y oportunidades de mejora. Luego, se busca rediseñar estos procesos de manera innovadora, simplificándolos, eliminando actividades innecesarias, integrando funciones y utilizando tecnologías avanzadas para optimizar la ejecución. La implementación estratégica de los cambios resultantes se realiza considerando el impacto en toda la organización y asegurando una transición efectiva hacia los nuevos procesos. Además, la BPR incluye un monitoreo continuo del desempeño de los procesos rediseñados para garantizar su eficiencia y efectividad a lo largo del tiempo.

En cuanto al pensamiento sistémico de Peter Senge, esta teoría se basa en entender a la organización como un sistema complejo de interconexiones y relaciones. El pensamiento sistémico implica considerar los problemas y desafíos en su contexto completo, identificando las relaciones causales y los patrones subyacentes. Esta comprensión profunda permite desarrollar soluciones más efectivas y sostenibles al abordar las causas fundamentales de los problemas. Por otro lado, el aprendizaje organizacional según Senge se refiere a la capacidad de las organizaciones para cuestionar supuestos arraigados, fomentar la colaboración y la creatividad, y reflexionar de manera continua sobre sus prácticas y resultados. Las organizaciones que aprenden son ágiles y resilientes, capaces de adaptarse y cambiar en función de las lecciones aprendidas, lo que les permite innovar y mejorar de manera constante en un entorno empresarial dinámico (Senge, 1993).

Marco Legal

El presente proyecto tiene en cuenta el marco legal para el diseño del manual de procesos y procedimientos en La Occidental LTDA., el cual se fundamenta en diversas normativas y regulaciones que rigen las operaciones empresariales en Colombia, especialmente en el sector

asegurador. A continuación, se detallan los aspectos clave del marco legal que deben ser considerados para asegurar el cumplimiento normativo y la eficacia del manual:

Legislación Laboral

La empresa debe cumplir con las leyes y regulaciones laborales vigentes en Colombia. El manual de procesos y procedimientos debe reflejar estas disposiciones legales para garantizar un ambiente laboral justo y seguro.

En Colombia, las leyes y regulaciones laborales principales incluyen:

Código Sustantivo del Trabajo. Es la ley principal que regula las relaciones laborales en Colombia. Establece los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores, abarcando aspectos como contratos de trabajo, jornada laboral, salario mínimo, vacaciones, seguridad social, terminación del contrato, entre otros.

La Ley de Seguridad Social. Regula el sistema de seguridad social en Colombia, que incluye la salud, pensiones, riesgos laborales y cajas de compensación familiar.

Ley de Riesgos Laborales (Ley 1562 de 2012). Establece las normas para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, así como los procedimientos para la atención de estos casos.

Ley de Contrato de Trabajo. Regula las modalidades de contratación laboral, como contratos a término indefinido, a término fijo, por obra o labor, y por prestación de servicios.

Ley de Habeas Data Laboral (Ley 1581 de 2012). Protege la información personal de los trabajadores en el ámbito laboral y establece los deberes y responsabilidades de los empleadores en el tratamiento de dicha información.

Ley de Inspección, Vigilancia y Control del Trabajo (Ley 1610 de 2013). Establece las funciones de inspección, vigilancia y control por parte del Ministerio de Trabajo para garantizar el cumplimiento de las normas laborales.

Ley de Teletrabajo (Ley 1221 de 2008). Regula el teletrabajo en Colombia, definiendo los derechos y deberes tanto para empleadores como para trabajadores en esta modalidad laboral.

Código de Procedimiento Laboral. Establece los procedimientos y trámites legales para resolver conflictos laborales, como reclamaciones de derechos laborales, despidos injustificados, entre otros.

Estas leyes y regulaciones laborales en Colombia buscan garantizar los derechos de los trabajadores, promover un ambiente laboral seguro y saludable, regular las relaciones entre empleadores y empleados, y establecer mecanismos para la resolución de conflictos laborales.

Normativas de Calidad

En Colombia, el sector asegurador está sujeto a diversas normativas de calidad que buscan garantizar la protección de los usuarios y la eficiencia en los servicios ofrecidos. Algunas de las normativas más relevantes son:

Norma Técnica de Calidad de Servicios (NTC 6001). Esta norma establece los requisitos para la prestación de servicios en diferentes sectores, incluyendo el sector asegurador. Define aspectos como la atención al cliente, la Gestión de reclamaciones, la calidad en la prestación de servicios y la mejora continua.

Normativa de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). La Superintendencia Financiera emite regulaciones específicas para el sector asegurador, que incluyen aspectos relacionados con la solvencia de las compañías de seguros, la transparencia en la información financiera, la protección al consumidor y la Gestión de riesgos.

Circular Única de la Superintendencia Financiera (CUSF). Esta circular contiene disposiciones relacionadas con la operación y supervisión de las entidades aseguradoras de Colombia, abarcando temas como la Gestión integral de riesgos, la evaluación de la solvencia, la prevención del lavado de activos y la atención al consumidor.

Normas ISO 9000. Aunque no son específicas del sector asegurador, las normas ISO 9000 sobre sistemas de Gestión de calidad son aplicables y recomendadas para las compañías de seguros que buscan mejorar sus procesos y servicios.

Normas para la Protección del Consumidor Financiero. Estas normas, emitidas por la SFC, incluyen disposiciones específicas para garantizar la protección y los derechos de los consumidores de servicios financieros, entre ellos, los seguros.

Normas sobre Gestión de Riesgos (ISO 31000). En el ámbito asegurador, la Gestión de riesgos es fundamental. Las normas internacionales como la ISO 31000 proporcionan directrices para implementar un sistema de Gestión de riesgos efectivo y proactivo.

Ley 1328 de 2009 y sus Decretos Reglamentarios. Esta ley y sus decretos reglamentarios establecen disposiciones sobre educación financiera, transparencia en la información, protección al consumidor y mecanismos de resolución de conflictos en el sector financiero, que también afectan al sector asegurador.

Estas normativas de calidad en el sector asegurador en Colombia tienen como objetivo garantizar la estabilidad, transparencia, eficiencia y protección al consumidor en la prestación de servicios de seguros. Las compañías de seguros deben cumplir con estas regulaciones para operar de manera adecuada y brindar un servicio confiable y de calidad a sus clientes.

Protección de Datos Personales

En Colombia, el sector asegurador debe cumplir con varias leyes y regulaciones relacionadas con la protección de datos personales, entre las cuales se destacan:

Ley 1581 de 2012. Esta ley establece el marco general para la protección de datos personales en Colombia. Define los principios, deberes y derechos que deben ser observados por las entidades que tratan datos personales, incluyendo a las compañías de seguros.

Decreto 1377 de 2013. Complementa la Ley 1581 de 2012 y reglamenta aspectos específicos relacionados con el manejo de bases de datos personales, procedimientos para el ejercicio de los derechos de los titulares de datos, y otras disposiciones relevantes para la protección de la información personal.

Circular Externa 005 de 2013 de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). Esta circular establece las directrices para la Gestión de riesgos en seguridad de la información, incluyendo la protección de datos personales, aplicables a las entidades vigiladas por la SFC, como las compañías de seguros.

Resolución 315 de 2014 de la SFC. Establece los requisitos mínimos para la implementación de un sistema de Gestión de seguridad de la información en las entidades financieras, lo cual incluye a las compañías de seguros.

Resolución 1564 de 2014 de la SFC. Define los requisitos mínimos que deben cumplir las compañías de seguros en materia de seguridad de la información y protección de datos personales.

Estas leyes y regulaciones forman parte del marco legal que busca garantizar la protección adecuada de los datos personales de los asegurados y demás personas relacionadas con el sector asegurador en Colombia. Es importante que las compañías de seguros estén al tanto

de estas normativas y las cumplan de manera rigurosa para asegurar el tratamiento adecuado y seguro de la información personal de sus clientes y colaboradores.

Regulaciones Sectoriales

En Colombia, el sector de seguros está regulado por varias leyes y normativas que establecen el marco legal para su funcionamiento y supervisión. Algunas de las leyes más importantes que regulan el sector de seguros en el país son:

Ley 45 de 1990. Esta ley establece el régimen de seguros y reaseguros en Colombia. Define los tipos de seguros, las entidades autorizadas para operar en el mercado asegurador, las obligaciones de las compañías de seguros, y los derechos y deberes de los asegurados.

Ley 174 de 1994. Regula el contrato de seguros marítimo en Colombia, estableciendo las normas específicas aplicables a este tipo de seguros.

Ley 1328 de 2009. Esta ley introdujo reformas al sistema financiero colombiano, incluyendo disposiciones relacionadas con el sector de seguros. Entre otras cosas, establece normas para la protección al consumidor financiero, la transferencia en los contratos de seguros, y las facultades de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) en la supervisión del sector.

Decreto 2555 de 2010. Reglamenta aspectos con la intermediación de seguros, las condiciones para el ejercicio de la actividad aseguradora, los requisitos para la autorización de compañías de seguros, y otros aspectos operativos del sector.

Circular Básica Jurídica de la SFC. La Superintendencia Financiera de Colombia emite circulares que establecen directrices y regulaciones específicas para las entidades financieras, incluyendo las compañías de seguros. Estas circulares abordan temas como la insolvencia

financiera, la Gestión de riesgos, la protección al consumidor, y la transparencia en la información financiera y contable.

Ley 2300 de 2023. En el contexto de las compañías de seguros, esta ley puede tener implicaciones en diversos aspectos, como la regulación de las actividades de seguros, la protección de los derechos de los asegurados, la supervisión y control por parte de las autoridades competentes, entre otros aspectos relacionados con la operación y Gestión de las compañías de seguros en el país.

En conclusión, el marco legal aplicable al sector asegurador en Colombia es amplio y abarca diversos aspectos que son fundamentales para garantizar un funcionamiento adecuado, transparente y seguro de las compañías de seguros, así como para proteger los derechos de los asegurados y demás actores involucrados en el sector. Es fundamental que las compañías de seguros estén al tanto de estas normativas y las cumplan de manera rigurosa para asegurar el cumplimiento normativo y la eficacia de sus operaciones.

Marco Institucional

La empresa La Occidental Ltda., fundada en 1969 se ha consolidado como una de las agencias de seguros más importantes en Colombia, destacándose por su asesoría integral en seguros a nivel nacional. Su misión es ser el mejor aliado de sus clientes en la protección patrimonial y personal. Tienen una visión centrada en la asesoría personalizada y el desarrollo del talento humano. Con sede en Santiago de Cali y cobertura nacional, atiende a más de 25.700 asegurados, ofreciendo una amplia gama de seguro en colaboración con las principales aseguradoras del país, destacándose por su calidad de servicio y adaptación a las necesidades cambiantes de sus clientes.

La empresa dentro de su estructura organizacional ubica los siguientes campos: logo, slogan, misión, visión, valores corporativos, reseña histórica y organigrama; los cuales se presentan a continuación:

Logo y slogan

Figura 1

Logo de la empresa La Occidental



Fuente. La Occidental Ltda. Asesor en Seguros. (2023).

Misión

La Occidental Ltda., se considera el mejor aliado de sus clientes en la satisfacción de sus necesidades de protección patrimonial y personal, mediante la asesoría integral y oportuna en seguros, ofreciendo productos y servicios innovadores y competitivos a un precio justo, generando valor para sus clientes, colaboradores y accionistas.

Visión

La empresa La Occidental Ltda., busca ser reconocida por brindar una asesoría competitiva, personalizada y oportuna a sus clientes, basando sus acciones en el desarrollo del talento humano y generando rentabilidad para sus accionistas.

Valores

Excelencia

Integridad

Compromiso

Rentabilidad

La empresa La Occidental Ltda., tiene como objeto social la intermediación y asesoría en seguros, brindando soluciones integrales en protección patrimonial y personal a sus clientes. La empresa se dedica a la comercialización y gestión de una amplia gama de productos aseguradores, como lo son:

Seguros Automóviles

La empresa La Occidental Ltda., trabaja con aseguradoras que ofrecen seguros de automóviles que brindan amplia protección a los vehículos y a sus ocupantes. Estos seguros cubren daños materiales, robos, accidentes y responsabilidad civil, asegurando que los clientes tengan el respaldo necesario ante cualquier eventualidad en la carretera.

Seguros Salud

Los seguros de salud que maneja la empresa La Occidental Ltda., por intermediación con las compañías están diseñados para proporcionar cobertura médica completa a sus asegurados. Ofrecen acceso a una red de clínicas y hospitales, cubriendo consultas médicas, tratamientos, hospitalización y medicamentos, garantizando así el bienestar y la tranquilidad de sus clientes.

Seguros Vida

Los seguros de vida que maneja la empresa La Occidental Ltda. aseguran la protección financiera de las familias en caso de fallecimiento del asegurado. Estos seguros incluyen coberturas que permiten a los beneficiarios recibir una suma asegurada, ayudándoles a enfrentar los gastos inmediatos y futuros, y proporcionando estabilidad económica en momentos difíciles.

Seguros Hogar

La empresa La Occidental Ltda., trabaja con aseguradoras que ofrecen seguros de hogar que protegen las viviendas y sus contenidos contra diversos riesgos como incendios, robos, desastres naturales y otros daños accidentales. Estos seguros aseguran la tranquilidad de los

propietarios al ofrecer cobertura integral para la reparación o reposición de los bienes asegurados.

Seguros Empresas

Los seguros de empresas que ofrece la empresa La Occidental Ltda. están diseñados para proteger los activos y operaciones de las empresas ante riesgos como incendios, robos, daños a la propiedad, responsabilidad civil y otros imprevistos. Estos seguros ofrecen soluciones personalizadas para garantizar la continuidad y estabilidad de los negocios.

Seguros ARL

La empresa La Occidental Ltda., proporciona seguros de riesgos laborales (ARL) que cubren a los empleados en caso de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Estos seguros incluyen servicios de prevención, atención médica, rehabilitación y prestaciones económicas, asegurando la protección y el bienestar de los trabajadores en el entorno laboral.

Entornos

La empresa La Occidental Ltda., se integra de diversas maneras en los siguientes entornos:

Social

La empresa La Occidental., se incluye en el entorno social al adaptarse a las tendencias de consumo de seguros, especialmente en épocas de violencia y desorden público. La empresa entiende la importancia de proteger el patrimonio y la tranquilidad de sus clientes, ofreciendo productos que responden a estas necesidades emergentes.

Cultural

La empresa La Occidental Ltda., se adapta a la diversidad cultural de Colombia, reconociendo y respetando las distintas costumbres y prácticas de sus clientes. La empresa ofrece

una asesoría personalizada que considera las particularidades culturales de cada región, fomentando así relaciones de confianza y compromiso con sus asegurados.

Político

En entorno político, la empresa La Occidental Ltda., cumple con las regulaciones políticas establecidas por el gobierno y las entidades reguladoras como la Superintendencia Financiera de Colombia y el Consejo Nacional de Seguros. La empresa se mantiene informada sobre cambios legislativos y políticos que pueden afectar el sector asegurador, ajustando sus operaciones y políticas en consecuencia.

Económico

La empresa La Occidental., responde a las fluctuaciones económicas ofreciendo productos a precios justos y competitivos, mediante la asesoría a los clientes de las mejores opciones que existan en el mercado asegurador. La empresa evalúa constantemente el impacto de la economía nacional e internacional en sus operaciones y en las necesidades de sus clientes, ajustando sus estrategias para mantener la rentabilidad y el valor para sus accionistas y asegurados.

Ambiental

La empresa La Occidental Ltda., se compromete con la sostenibilidad ambiental, promoviendo prácticas que minimicen el impacto ecológico de sus operaciones. La empresa también ofrece seguros que cubren riesgos ambientales, protegiendo a las empresas y familias contra desastres naturales y otros eventos relacionados con el cambio climáticos.

Demográfico

La empresa La Occidental Ltda., analiza las tendencias demográficas para adaptar sus productos y servicios a las necesidades específicas de distintos segmentos de la población. La

empresa entiende las diferencias en edad, genero, ubicación y otras características demográficas de sus clientes, ofreciendo soluciones personalizadas y efectivas.

Jurídico

La empresa La Occidental Ltda., opera dentro del marco legal establecido, cumpliendo con todas las leyes y regulaciones que rigen el sector asegurador en Colombia. La empresa trabaja de la mano con sus asesores legales para garantizar que sus prácticas y productos cumplan con los requisitos legales, protegiendo así los intereses de sus clientes y accionistas.

Tecnológico

En entorno tecnológico, la empresa La Occidental Ltda., incorpora las últimas innovaciones para mejorar sus servicios y procesos internos. La empresa utiliza tecnologías avanzadas para ofrecer una asesora más eficiente y accesible, incluyendo plataformas digitales para la gestión de pólizas, atención al cliente y procesos de reclamación.

Proveedores

La empresa La Occidental tienen dentro de sus proveedores a las principales compañías del país, dentro de las cuales se destacan:

Mapfre

Seguros Sura

Allianz

Aseguradora Solidaria de Colombia

Seguros Mundial

Liberty Seguros

Axa Colpatria

Chubb

Equidad Seguros

HDI Seguros

BBVA Seguros

Global Seguros

SBS

Aseguradora de Fianzas de Colombia

Assist-Card

La Previsora Seguros

Seguros del Estado

Zurich Seguros

Beckley Seguros

La empresa La Occidental también tiene dentro de sus proveedores a los principales prestadores de servicios públicos:

Emcali

Claro

Clientes

Dentro de su segmento de clientes se encuentran las empresas, familias y personas que desean o requieren asegurar su vida o patrimonio.

Algunos de sus clientes más grandes se encuentran las empresas más incluyentes de la región del Valle del Cauca, las cuales son:

Colombina

Grupo Agroempresarial Riopaila Castilla

Castilla Agrícola

Asociación Colombiana de Productores y Proveedores de Caña de Azúcar (PROCAÑA)

Competencia

Dentro del mercado asegurador, la empresa La Occidental se encuentra con competidores en el mercado relevantes en la región vallecaucana. Algunos de ellos son:

AON Colombia S.A. Corredores de Seguros

Colombia - Cali

Willis Towers Watson Colombia Corredores de Reaseguros S.A.

UIB Colombia S.A Corredores de Reaseguros

THB Colombia S.A. Corredores de Reaseguros

Pacific Re Corredores de Reaseguros S.A.

J.A. Jaramillo S.A. Corredores de Reaseguros

Howden Re Corredores de Reaseguros

Organizaciones Reguladoras

Las organizaciones que regulan la actividad de intermediación en la comercialización y gestión de los seguros, que realiza la empresa La Occidental, son:

Superintendencia Financiera de Colombia (SFC).

Fondo de Garantías de Entidades Aseguradoras (FOGAFIN).

Asociación Colombiana de Aseguradoras (Fasecolda).

Superintendencia de Sociedades

Marco Espacial

Figura 3

Mapa del Departamento del Valle del Cauca, ubicación de la ciudad de Santiago de Cali.



Fuente: Mapa del Municipio de Santiago de Cali, Valle del Cauca. 2011.

Ubicación Geográfica

La empresa La Occidental Ltda. tiene su sede principal en la ciudad de Santiago de Cali, en el departamento del Valle del Cauca, Colombia.

Cobertura Nacional

La empresa ofrece sus servicios de intermediación en seguros a nivel nacional, llegando a clientes en todo el territorio colombiano. Esto implica una cobertura amplia que abarca diversas zonas geográficas, desde áreas urbanas hasta zonas rurales, donde la empresa La Occidental Ltda., brinda asesoría y soluciones en seguros a personas naturales y jurídicas.

Zona de Influencia

La empresa tiene una presencia significativa en las principales ciudades y centros económicos del país, donde se concentra la mayor actividad aseguradora y demanda de servicios relacionados. Además, la empresa La Occidental Ltda., se enfoca en identificar y atender las

necesidades específicas de diferentes segmentos de clientes según su ubicación geográfica y características socioeconómicas. La zona más grande de la empresa es el sector agroindustrial en el departamento del Valle del Cauca.

Competencia Regional

En el contexto regional, la empresa La Occidental Ltda., compite con otras empresas de intermediación en seguros que también tienen presencia en el mercado colombiano. Esto genera un entorno competitivo donde la empresa debe destacarse por su calidad de servicio, variedad de productos, y capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes de los clientes en diferentes regiones.

Diseño Metodológico

Metodología

Diseño del Enfoque Metodológico

La metodología de investigación cualitativa fue seleccionada para este proyecto debido a su capacidad para proporcionar una comprensión profunda y detallada del proceso de implementación de un manual de procesos y procedimientos en la empresa La Occidental Ltda. A continuación, se presentan las razones clave para la elección de esta metodología:

Profundidad y Riqueza de Datos. La investigación cualitativa permite explorar las experiencias, percepciones y opiniones de los empleados de manera detallada. A través de técnicas como entrevistas a profundidad, análisis documental y observación directa, se puede obtener información rica y matizada sobre las necesidades específicas y los desafíos que enfrentan en el proceso de implementación.

Contextualización. Este enfoque metodológico permite situar los hallazgos dentro del contexto organizacional específico de la empresa La Occidental Ltda. Comprender el entorno particular, la cultura organizacional y las dinámicas internas es crucial para diseñar un manual que sea realmente efectivo y aplicable.

Flexibilidad. La investigación cualitativa es flexible y adaptativa, lo que permite ajustar las preguntas y técnicas de recolección de datos en función de las respuestas y situaciones observadas. Esto es especialmente útil en entornos complejos y cambiantes como el de una empresa.

Exploración de Nuevas Áreas. Dado que el objetivo es diseñar un manual de procesos y procedimientos, es probable que surjan áreas de mejora no previamente identificadas. La

naturaleza exploratoria de la investigación cualitativa facilita la identificación de estos aspectos emergentes.

Relaciones Interpersonales. La Interacción directa con los empleados a través de entrevistas y observación permite construir una relación de confianza, lo cual es esencial para obtener respuestas honestas y detalladas. Esto ayuda a captar mejor las preocupaciones y sugerencias de los empleados que podrían no ser evidentes a través de métodos cualitativos.

Comprensión de Perspectivas Múltiples. Permite captar la diversidad de opiniones y experiencias dentro de la empresa, desde los directivos hasta los empleados del departamento de cartera y otros departamentos involucrados. Esta variedad de perspectivas es esencial para diseñar un manual que sea inclusivo y representativo de todas las partes interesadas.

En resumen, la metodología cualitativa fue elegida por su capacidad para proporcionar una comprensión profunda y contextualizada del proceso del diseño del manual de procesos y procedimientos, lo cual es fundamental para asegurar que el manual sea efectivo, relevante y aceptado por todos los miembros de la organización.

Técnicas Seleccionadas

Tabla 1

Técnicas seleccionadas.

Técnica	Objetivo	Descripción	Instrumento
Entrevistas a Profundidad	Obtener información detallada sobre las percepciones, experiencias y expectativas de los empleados y directivos.	Permitirán explorar en detalle las opiniones y experiencias de los participantes, proporcionando datos ricos y contextuales.	Guía de entrevista semiestructurada con preguntas abiertas.

Análisis documental	Revisar y analizar documentos existentes relacionados con los procesos, procedimientos, políticas y otros materiales relevantes.	Ayudará a comprender el contexto organizacional, identificar áreas de mejora y evaluar la alineación con las mejores prácticas.	Lista de verificación para el análisis documental con criterios específicos para evaluar la calidad de los documentos.
Observación directa	Observar y registrar las actividades y procesos en el departamento de cartera.	Permitirá captar información en tiempo real sobre cómo se llevan a cabo los procesos, proporcionando una visión práctica de la implementación y posibles desafíos.	Lista de verificación para la observación con aspectos clave a observar, como flujo de trabajo, interacción entre empleados, uso de herramientas y cumplimiento de procedimientos.

Nota. Esta tabla describe las técnicas de investigación aplicadas, detallando el objetivo y la descripción de cada una y el instrumento a utilizar. *Fuente.* Elaboración propia.

Plan Metodológico Detallado

Esta metodología garantizará un enfoque estructurado y riguroso para la investigación, asegurando la recolección de datos significativos y la implementación efectiva del manual de procesos y procedimientos en La Occidental Ltda.

Tabla 2*Plan metodológico detallado.*

Fase	Actividad	Tiempo estimado	Resultado esperado
a. Preparación	Desarrollo y validación de instrumentos de recolección de datos (guías de entrevista, lista de verificación para análisis documental y observación).	2 semanas	Instrumentos de recolección de datos listos para su aplicación.
b. Recolección de datos	Realización de entrevistas a profundidad con empleados y directivos, recopilación de documentos relevantes y observación directa en el departamento de cartera.	4 semanas.	Datos cualitativos recolectados, incluyendo transcripciones de entrevistas, notas de observación y documentos analizados.
c. Análisis de datos	Codificación y análisis de los datos cualitativos utilizando técnicas de análisis de contenido.	3 semanas.	Resultados del análisis de datos que identifican patrones, tema categorías relevantes para la implementación del manual.
d. Interpretación y redacción del informe	Interpretación de los resultados en el contexto del marco teórico y la revisión de la literatura, redacción del informe final.	2 semanas.	Informe interpretativo que relacione los hallazgos con las teorías y conceptos previamente estudiados.

e. Presentación de resultados y recomendaciones	Presentación del informe final y las recomendaciones a los directivos de la empresa La Occidental Ltda.	1 semana	Informe final de la investigación y presentación para los directivos de la empresa La Occidental Ltda.
---	---	----------	--

Nota. Esta tabla detalla el plan estipulado para la aplicación de la investigación *Fuente.*

Elaboración propia.

Diseño de Instrumentos de Recolección de Datos

Entrevistas

Preguntas de entrevista para directivos. (Ver Apéndice A)

Preguntas de entrevista para empleados del departamento de cartera. (Ver Apéndice B y Apéndice C)

Preguntas de entrevista para el personal de contratación. (Ver Apéndice D)

Preguntas de entrevista para el personal de servicio al cliente. (Ver Apéndice E)

Lista de Verificación para la Observación (Ver Apéndice F)

Formato para el Análisis Documental (Ver Apéndice G y Apéndice H)

Tipo de Investigación

Este proyecto se enmarca en una investigación de tipo descriptivo-explicativo, enfocada en el diseño de un manual de procesos y procedimientos en la empresa La Occidental Ltda. A continuación, se describen las características y objetivos de esta investigación, teniendo en cuenta el libro Metodología de Carlos Eduardo Méndez.

Investigación Descriptiva

La fase descriptiva de esta investigación se centra en la recopilación y presentación detallada de información sobre el estado actual de los procesos y procedimientos en el

departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda. Los objetivos principales de esta fase son:

Describir los Procesos Actuales. Documentar los procedimientos y flujos de trabajo existentes en el departamento de cartera.

Identificar las actividades y tareas específicas realizadas por los empleados.

Mapeo de Estructuras Organizacionales. Presentar la estructura jerárquica y funcional del departamento de cartera.

Detallar las responsabilidades y roles de los empleados dentro del departamento.

Identificación de Desafíos y Oportunidades. Reconocer los problemas operativos y las ineficiencias actuales.

Detectar áreas con potencial de mejora y optimización de procesos.

Según (Mendez, 2011) los estudios descriptivos “acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores” (p. 231). Este enfoque permite una comprensión detallada y precisa del estado actual de los procesos en la empresa.

Investigación Explicativa

La fase explicativa de la investigación busca comprender las causas y efectos relacionados con el diseño de un manual de procesos y procedimientos en la empresa La Occidental Ltda. Los objetivos específicos de esta fase son:

Analizar Causas y Efectos. Investigar las razones detrás de los problemas y desafíos identificados en la fase descriptiva.

Examinar cómo la falta de un manual de procesos y procedimientos afecta la eficiencia operativa y la gestión del departamento de cartera.

Evaluar el Impacto de la Implementación. Estudiar los efectos potenciales del diseño del manual en términos de mejoras en la coordinación, comunicación interna y transparencia operativa.

Analizar el impacto en la calidad del trabajo, la reducción de errores y la satisfacción de los empleados.

Proponer Soluciones y Estrategias. Desarrollar recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación para un diseño exitoso del manual.

Sugerir estrategias para la mejora continua y la adaptación del manual a las necesidades cambiantes de la empresa.

De acuerdo con (Mendez, 2011), la investigación explicativa “se orienta a comprobar hipótesis de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos variables (variables dependientes)” (p. 232-233). Este enfoque es crucial para entender las causas subyacentes de los problemas y las implicaciones del diseño del manual, proporcionando una base sólida para la implementación de mejoras.

El enfoque descriptivo-explicativo es apropiado para este proyecto ya que permite no solo describir el estado actual de los procesos de la empresa La Occidental Ltda., sino también explicar las causas subyacentes de los problemas y las implicaciones del diseño del manual. Este tipo de investigación proporciona una comprensión integral y profunda, facilitando la toma de decisiones informadas y el desarrollo de soluciones efectivas que contribuyan a la eficiencia operativa y al éxito organizacional a largo plazo.

Método de Investigación

El método de investigación utilizado en este proyecto es de naturaleza cualitativa, con un enfoque descriptivo-explicativo. Este método se selecciona para obtener una comprensión profunda y detallada de los procesos y procedimientos del departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda., y para analizar las causas y efectos del diseño de un manual de procesos y procedimientos.

Según (Collado & Baptista, 2014), el método cualitativo "utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación".

Este tipo de investigación es descriptiva porque "busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (Collado & Baptista, 2014). Además, es útil para "mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación" (Collado & Baptista, 2014).

Este tipo de investigación es explicativa porque está "dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables" (Collado & Baptista, 2014). Además, se encuentra "más estructurado que los demás alcances (de hecho, implica los propósitos de éstos); además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hace referencia" (Collado & Baptista, 2014).

A continuación, se detallan las etapas del método de investigación aplicado:

Definición del Enfoque Cualitativo

Actividad. Definición del enfoque cualitativo de la investigación, seleccionando técnicas como entrevistas a profundidad, análisis documental y observación directa.

Resultado esperado. Plan metodológico detallado que incluya la justificación del uso de métodos cualitativos.

Identificación y Selección de Participantes

Actividad. Identificación y selección de los empleados del departamento de cartera de empresa la Occidental Ltda., y demás áreas implicadas, que serán entrevistados.

Resultado Esperado. Lista de participantes y criterios de selección.

Entrevistas a Profundidad

Actividad. Diseño de las encuestas a realizar al personal de la empresa La Occidental Ltda., seleccionados.

Resultado Esperado. Transcripciones de entrevistas detalladas que proporcionen información sobre las percepciones, experiencias y expectativas de los directivos y empleados.

Análisis Documental

Actividad. Revisión y análisis de documentos relevantes, como políticas existentes, flujos de trabajo, informes de desempeño y registros de capacitación. Se utiliza formato de análisis de formatos existentes.

Resultado Esperado. Informe de análisis documental que incluya hallazgos clave y su relevancia para la investigación.

Observación Directa

Actividad. Diseño de lista de verificación para observación a realizar al personal del departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda.

Resultado Esperado. Registro detallado de observaciones que describa las actividades y procesos actuales, identificando ineficiencias y áreas de mejora.

Análisis de Datos y Elaboración de Conclusiones

Actividad. Análisis cualitativo de los datos recopilados de entrevistas, documentos y observaciones para identificar patrones, temas y relaciones.

Resultado Esperado. Informe de análisis cualitativo que incluya conclusiones sobre los problemas actuales, el impacto potencial de la implementación del manual y recomendaciones para un diseño exitoso.

Redacción y Presentación del Informe Final

Actividad. Redacción del informe final que resuma los hallazgos de la investigación y presente conclusiones y recomendaciones.

Resultado Esperado. Informe final completo que proporcione una comprensión profunda de los procesos y procedimientos actuales, los beneficios esperados del diseño del manual y una guía para su implementación exitosa.

Este método de investigación cualitativa permitirá una comprensión profunda y detallada de los procesos y procedimientos en la empresa La Occidental Ltda., proporcionando información valiosa para el diseño de un manual que mejore la eficiencia operativa y la gestión organizacional.

El enfoque descriptivo-explicativo es apropiado para este proyecto ya que permite no solo describir el estado actual de los procesos de la empresa La Occidental Ltda., sino también explicar las causas subyacentes de los problemas y las implicaciones del diseño del manual. Este tipo de investigación proporciona una comprensión integral y profunda, facilitando la toma de

decisiones informadas y el desarrollo de soluciones efectivas que contribuyan a la eficiencia operativa y al éxito organizacional a largo plazo.

Fuentes de Información

Fuentes de Información Primaria

Entrevista a Profundidad. Directora de cartera

Asistente de cartera

Directora administrativa y financiera

Directora de nómina y personal

Director de servicio al cliente

Observación Directa. Observación de las actividades diarias en el departamento de cartera.

Documentación de flujos de trabajo y procedimientos actuales.

Identificación de ineficiencias y áreas de mejora.

Fuentes de Información Secundaria

Documentos Internos. Políticas y procedimientos actuales del departamento de cartera.

Manuales de operaciones existentes y flujos de trabajo.

Literatura y Teoría Relacionada. Libros y artículos académicos sobre la gestión de procesos y procedimiento de Peter Drucker., W. Edwards Deming., y Joseph Juran.

Estudios de caso y ejemplos de diseño de manuales de procesos en otras empresas.

Base de Datos y Repositorios. Repositorios internos de la empresa que contiene documentación relevante y registros históricos.

Normativas y Legislación. Leyes y regulaciones aplicables al sector financiero y de seguros en Colombia.

Directrices y estándares de calidad específicos del sector.

Estas fuentes de información proporcionarán una base sólida para la investigación cualitativa, permitiendo una comprensión detallada y completa de los procesos y procedimientos actuales, así como de los desafíos y beneficios potenciales del diseño de un nuevo manual en el departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Selección de directivos y empleados identificados y seleccionados para ser entrevistados.

Tabla 3

Lista de participantes y criterios de selección.

Cargo	Nombre	Función en el área
Directora Administrativa y Contable	Kenner Martinez	Supervisión general del departamento.
Directora de Cartera	Yulieth Abadia	Responsable de coordinar y supervisar las actividades diarias del equipo de cartera. Encargado de la parte operativa de cobranza, con
Asistente de Cartera	Maira Agudelo	amplio conocimiento de los procedimientos y encargado de tareas complejas.
Nómina y Personal	Patricia Mojica	Encargada de la contratación del personal.
Servicio al cliente	Diego Victoria	Encargado de la comunicación directa con los clientes.

Nota. Esta tabla indica los nombres y cargos de las personas entrevistadas, junto a los criterios establecidos para su elección. *Fuente.* Elaboración propia.

Resultados y Análisis de la Recolección de la Información

Análisis de las Entrevistas

La realización de un diseño de manual de procesos y procedimientos en la empresa La Occidental Ltda., es vista como una herramienta esencial para la estandarización, eficiencia y transformación digital de la empresa. Se reconoce que, aunque existen desafíos en cuanto al compromiso del personal y la gestión del tiempo, la estandarización aportara beneficios significativos, como la mejora de la inducción y la eficiencia operativa. Es crucial proporcionar formación tecnológica adecuada y utilizar estímulos para manejar la resistencia al cambio. Además, involucrar a todo el personal en el desarrollo del manual es fundamental para evitar vacíos y mejorar la comunicación interna. Se identifican problemas actuales de comunicación y cambios abruptos en los procesos, resaltando la necesidad de una formación completa y herramientas digitales para una implementación exitosa. Por último, se subraya la importancia de mejorar los procesos de contratación, capacitación, evaluación y colaboración interdepartamental para optimizar el desempeño del departamento de cartera y, en consecuencia, mejorar la eficiencia y satisfacción del cliente.

Análisis de la Observación

Los hallazgos encontrados en la Lista de Verificación para la Observación realizada a la empresa La Occidental Ltda., se identifican áreas clave que requieren atención para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del trabajo en el departamento de cartera.

Áreas Clave para Mejorar

Documentación de Procedimientos. No existe documentación formalizada para las tareas más comunes, lo que puede generar inconsistencias y errores.

Adherencia a Procedimientos. Se observa una posible falta de seguimiento a los procedimientos establecidos, afectando la calidad del trabajo.

Capacitación y Soporte. No hay un programa de capacitación regular para los empleados sobre los procesos y procedimientos, ni un sistema de soporte para ayudar con dudas o problemas.

Mecanismos de Evaluación. Falta mecanismos para evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos actuales.

Mejora Continua. No se implementan mejoras continuas basadas en la evaluación de procesos, ni se involucra a los empleados en la identificación de áreas de mejora.

Si bien la comunicación interna parece ser efectiva, existen deficiencias significativas en áreas cruciales para el buen funcionamiento del departamento de cartera. Es necesario implementar acciones para mejorar la documentación de procedimientos, la adherencia a estos, la capacidad del personal, establecer mecanismos para la identificación y resolución de problemas, y fomentar una cultura de evaluación y mejora continua.

Análisis de los Documentos Revisados

Se presenta un análisis exhaustivo del Manual de Funciones de La Occidental Ltda., con el objetivo de evaluar la documentación existente sobre los procesos y procedimientos en el departamento de cartera. El análisis identifica deficiencias significativas que afectan la utilidad y relevancia del manual, y propone recomendaciones para su mejora.

Hallazgos Clave. El análisis reveló deficiencias significativas en las siguientes áreas:

Desactualización. El manual no ha sido actualizado desde su actualización en noviembre de 2012, lo que significa que no refleja las practicas actuales ni las necesidades operativas del departamento de cartera.

Contenido Incompleto. El manual se limita a definir las funciones y responsabilidades de cada cargo, sin incluir descripciones detalladas de los procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo las tareas.

Accesibilidad y Distribución Limitadas. No existe un sistema formal para distribuir actualizaciones del manual a los empleados, lo que limita su acceso a la información más reciente.

Falta de Calidad y Precisión. El manual no presenta un formato estándar y profesional, y la información contenida no ha sido verificada en cuanto a su precisión y utilidad en la práctica diaria.

Recomendaciones

Para abordar las deficiencias identificadas, se recomienda implementar las siguientes acciones:

Actualizar Perfiles de Cargos. Realizar un levantamiento actualizado de los perfiles de los cargos para reflejar las necesidades actuales de la organización.

Desarrollar Manual Detallado. Crear un manual de procesos y procedimientos detallado que incluya descripciones claras y precisas de cada proceso, con pasos específicos y diagramas de flujo para facilitar su comprensión y ejecución.

Establecer Sistema de Actualización. Implementar un sistema de distribución y actualización regular del manual para garantizar que todos los empleados tengan acceso a la información más reciente.

Mejorar Calidad. Adoptar un formato estándar y profesional para el manual, asegurando la precisión y relevancia de la información para la práctica diaria.

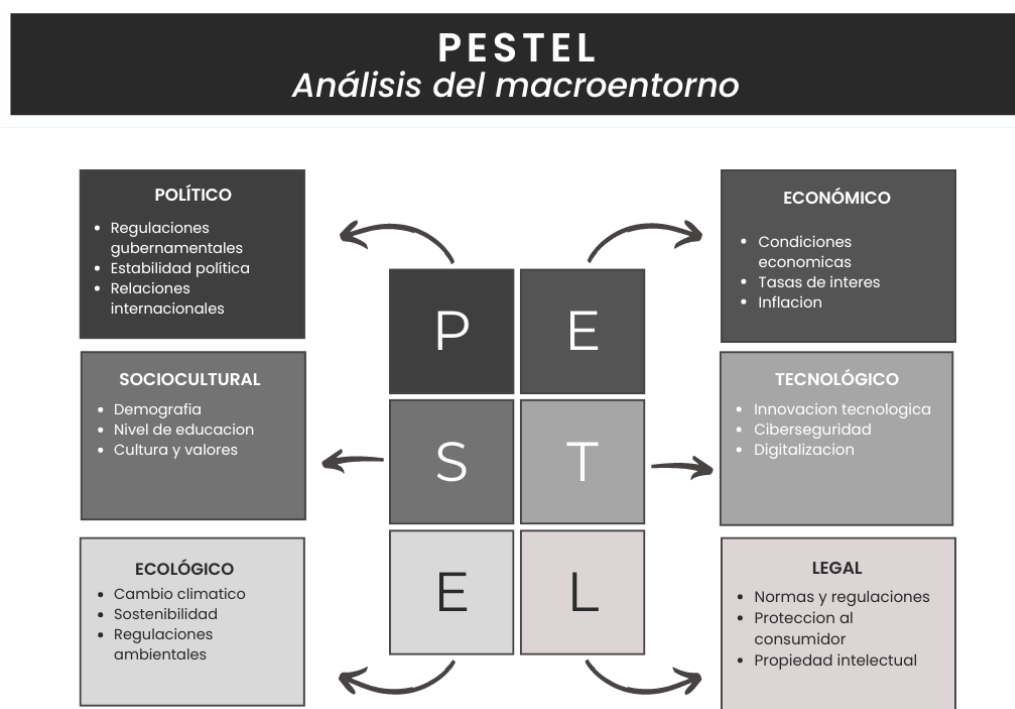
La implementación de las recomendaciones descritas en este informe permitirá a la empresa La Occidental Ltda., contar con una documentación de procesos y procedimientos actualizada, completa, accesible y de alta calidad. Esto contribuirá a mejorar la eficiencia operativa, la calidad del trabajo y la satisfacción de los empleados el departamento de cartera.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada para identificar los factores externos que pueden influir en el desempeño de una empresa. A continuación, se presenta el análisis PESTEL para La Occidental Ltda., una empresa dedicada a la intermediación de seguros:

Figura 4

Matriz Pestel de la empresa La Occidental Ltda.



Fuente. Elaboración propia

Política (P)

Regulaciones Gubernamentales. La industria de los seguros está altamente regulada en Colombia. Las políticas gubernamentales pueden afectar la operación de la empresa La Occidental Ltda., especialmente en términos de cumplimiento y normatividad.

Estabilidad Política. la estabilidad política en Colombia puede influir en la confianza de los inversionistas y en la estabilidad económica del país, lo cual es crucial para el sector asegurador.

Relaciones Internacionales. Los acuerdos comerciales y las relaciones diplomáticas con otros países pueden abrir oportunidades para nuevas pólizas internacionales o afectar las existentes.

Económico (E)

Condiciones Económicas. La salud económica de Colombia impacta directamente en el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, en la demanda de seguros.

Tasas de interés. Las fluctuaciones en las tasas de interés pueden afectar los costos de financiamiento y las inversiones de la empresa.

Inflación. La inflación puede incluir en los costos operativos y en las primas de seguros, afectando la competitividad de la empresa La Occidental.

Social (S)

Demografía. Los cambios demográficos, como el envejecimiento de la población, pueden influir en la demanda de diferentes tipos de seguros (ejemplo, seguros de vida, salud).

Nivel de Educación. Un mayor nivel de educación financiera entre la población puede aumentar la demanda de productos de seguros más complejos y personalizados.

Cultura y Valores. Las actitudes hacia la protección y la previsión financiera influyen en la adopción de productos de seguros.

Tecnológico (T)

Innovación Tecnológica. La adopción de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y el big data, puede mejorar la eficiencia operativa, la personalización de productos y la gestión del riesgo.

Ciberseguridad. Con el aumento de los servicios en línea, la protección de datos y la ciberseguridad son cruciales para mantener la confianza del cliente.

Digitalización. La transición hacia canales digitales para la venta y gestión de pólizas puede mejorar la accesibilidad y la convivencia para los clientes.

Ecológico (E)

Cambio Climático. Los eventos climáticos extremos pueden aumentar el riesgo asegurado y afectar las primas e indemnizaciones.

Sostenibilidad. La presión para adoptar prácticas sostenibles puede influir en las operaciones de la empresa La Occidental Ltda., y en el desarrollo de productos de seguros “verdes”.

Regulaciones Ambientales. Las leyes ambientales pueden afectar las operaciones y los productos de la empresa, especialmente en sectores industriales asegurados.

Legal (L)

Normas y Regulaciones. El cumplimiento de las leyes y regulaciones específicas del sector asegurador es crucial para evitar sanciones y mantener la licencia de operación.

Protección al Consumidor. Las leyes de protección al consumidor pueden requerir ajustes en las políticas y prácticas de la empresa para garantizar la transparencia y la equidad en las relaciones con los clientes.

Propiedad Intelectual. La protección de la propiedad intelectual y la gestión de derechos de autos son importantes para la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

El análisis PESTEL proporciona una visión integral de los factores externos que pueden impactar a la empresa La Occidental Ltda. Al entender y anticipar estos factores, la empresa puede desarrollar estrategias proactivas para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades, asegurando así su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo en el competitivo sector de los seguros.

Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar las fortalezas y debilidades internas de una organización. Ayuda a identificar los factores internos más importante que afectan el desempeño de una empresa y a asignarles una puntuación para determinar su impacto global en la organización.

¿Cómo se realiza la evaluación con la Matriz MEFI?

Identificación de Factores Internos. *Fortalezas*, son las características internas de la empresa que le proporcionan una ventaja competitiva. *Debilidades*, son los aspectos internos que pueden limitar el desempeño de la empresa.

Asignación de Pesos. Se asigna un peso a cada factor interno, reflejando su importancia relativa. Los pesos deben sumar 1,0 (o 100%). Por ejemplo, una fortaleza clave podría tener un peso de 0,15; mientras que una debilidad menor podría tener un peso de 0,05.

Calificación. Se asigna una calificación a cada factor, de 1 a 4, donde:

1 = Debilidad principal

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza principal

Cálculo de Puntuación Ponderada. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener la puntuación ponderada.

Sumatoria de Puntuaciones. Se suman todas las puntuaciones ponderadas para obtener una puntuación total que refleje la posición interna de la empresa.

A continuación, se presenta la matriz MEFI para la empresa La Occidental Ltda.

Tabla 4

Matriz MEFI de la empresa La Occidental Ltda.

Factor Interno	MATRIZ MEFI		
	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
1. Reputación solida en el mercado	0,15	4	0,60
2. Amplia cartera de clientes	0,12	4	0,48
3. Relaciones fuertes con compañía de seguros.	0,10	4	0,40
4. Personal altamente capacitado.	0,12	3	0,36
5. Innovación en productos de seguros	0,08	3	0,24
Debilidades			
6. Dependencia de pocos clientes grandes.	0,10	2	0,20
7. Limitada digitalización de procesos.	0,12	2	0,24

8. Falta de diversificación en productos.	0,08	2	0,16
9. Procesos administrativos burocráticos.	0,08	2	0,16
10. Falta de presencia de mercados internacionales.	0,05	1	0,05
	1,00		2,89

Nota. Esta tabla muestra La Matriz MEFI de la empresa La Occidental LTDA, identificando las fortalezas y debilidades halladas. *Fuente.* Elaboración propia.

Interpretación de la Matriz MEFI

Reputación Solida en el Mercado (0,60). La empresa La Occidental Ltda., tiene una fuerte presencia en el mercado, lo que le permite atraer y retener a una amplia base de clientes.

Amplia Cartera de Clientes (0,48). La empresa tiene una diversa gama de clientes, lo que reduce el riesgo asociado con la dependencia de un solo segmento del mercado.

Relaciones Fuertes con Compañías de Seguros (0,40). La empresa tiene una diversa gama de clientes, lo que reduce el riesgo asociado con la dependencia de un solo segmento del mercado.

Personal Altamente Capacitado (0,36). La empresa cuenta con un equipo bien entrenado y con experiencia, lo que mejora la eficiencia operativa y el servicio al cliente.

Innovación en Productos de Seguros (0,24). La capacidad de la empresa para innovar en sus ofertas de productos la mantiene competitiva en el mercado.

Dependencia de Pocos Clientes Grandes (0,20). La empresa La Occidental Ltda., es vulnerable a la pérdida de algunos de sus principales clientes, lo que podría afectar significativamente sus ingresos.

Limitada Digitalización de Procesos (0,24). La falta de digitalización puede reducir la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para competir en un mercado cada vez más digital.

Falta de Diversificación de Productos (0,16). La concentración en un número limitado de productos puede limitar el crecimiento y la capacidad de la empresa para atender diversas necesidades del mercado.

Procesos Administrativos Burocráticos (0,16). Los procedimientos internos complicados pueden ralentizar las operaciones y reducir la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente.

Falta de Presencia en Mercados Internacionales (0,05). La falta de expansión internacional limita las oportunidades de crecimiento y la diversificación de ingresos.

La puntuación total de 2,89 indica que la empresa La Occidental Ltda., tiene una posición interna relativamente fuerte, pero hay áreas críticas que necesitan mejoras. Las fortalezas clave de la empresa, como su reputación, relaciones con las compañías de seguros y personal capacitado, deben ser aprovechadas para superar sus debilidades, como la dependencia de clientes grandes, la falta de digitalización y la diversificación limitada de productos. Al abordar estos desafíos, la empresa La Occidental Ltda., puede mejorar su competitividad y crecimiento sostenible a largo plazo.

Análisis FODA

Figura 5

Matriz FODA de la empresa La Occidental Ltda



Fuente. Elaboración propia.

Fortalezas

Reputación Sólida en el Mercado. La empresa tiene una fuerte presencia en el mercado, atrayendo y reteniendo una amplia base de clientes.

Amplia Cartera de Clientes. Diversidad en la gama de clientes, reduciendo el riesgo asociado con la dependencia de un solo segmento del mercado.

Relaciones Fuertes con Compañías De Seguros. Colaboraciones robustas que fortalecen la oferta y servicio al cliente.

Personal Altamente Capacitado. Un equipo bien entrenado y con experiencia, mejorando la eficiencia operativa y el servicio al cliente.

Innovación en Productos de Seguros. Capacidad para innovar y mantenerse competitiva en el mercado.

Oportunidades

Expansión a Mercados Internacionales. Aprovechar la falta de presencia internacional para diversificar ingresos y crecer en nuevos mercados.

Digitalización de Procesos. Mejorar la eficiencia operativa y la capacidad competitiva mediante la implementación de tecnologías digitales.

Diversificación de Productos. Ampliar la oferta de productos para satisfacer una gama más amplia de necesidades del mercado.

Debilidades

Dependencia de Pocos Clientes Grandes. Vulnerabilidad a la pérdida de algunos de sus principales clientes, lo que podría afectar significativamente los ingresos.

Limitada Digitalización de Procesos. Falta de digitalización, reduciendo la eficiencia operativa y la capacidad de competir en un mercado cada vez más digital.

Falta de Diversificación en productos. Concentración en un número limitado de productos, limitando el crecimiento y la capacidad de atender diversas necesidades del cliente.

Procesos Administrativos Burocráticos. Procedimientos internos complicados que pueden ralentizar las operaciones y reducir la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente.

Falta de Presencia en Mercados Internacionales. Limitación en las oportunidades de crecimiento y diversificación de ingresos.

Amenazas

Competencia Creciente. La intensificación de la competencia en el mercado puede afectar la cuota de mercado y la rentabilidad.

Cambios Regulatorios. Nuevas regulaciones pueden aumentar los costos operativos y afectar la rentabilidad.

Riesgos Económicos Globales. La volatilidad económica puede impactar negativamente en el negocio, especialmente en la dependencia de grandes clientes y mercados locales.

La empresa La Occidental Ltda., cuenta con una sólida reputación en el mercado, una amplia cartera de clientes, fuertes relaciones con compañías de seguros, personal altamente capacitado e innovación en productos de seguros, lo que le otorga una posición competitiva robusta. Las oportunidades de expansión a mercados internacionales, digitalización de procesos y diversificación de productos presentan un camino claro para el crecimiento y la mejora de la competitividad, permitiendo a la empresa optimizar sus operaciones y explorar nuevos mercados.

Sin embargo, la empresa enfrenta debilidades significativas como la dependencia de pocos clientes grandes, la limitada digitalización de procesos y la falta de diversificación de productos. Además, las amenazas externas, incluyendo la competencia creciente, cambios regulatorios y riesgos económicos globales, representan desafíos adicionales que deben ser gestionados cuidadosamente. Para asegurar un crecimiento sostenible, la empresa La Occidental Ltda., debe abordar estas debilidades y amenazas, implementando estrategias que aprovechen sus fortalezas y oportunidades para mejorar su competitividad y asegurar su posición en el mercado a largo plazo.

Alcances y Limitaciones

Cobertura del Proyecto

Análisis, Diseño y Desarrollo. Se realizará un análisis exhaustivo de los procesos y procedimientos actuales del departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda.

Levantamiento de Perfiles. Se actualizarán los perfiles de cada puesto de trabajo del departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda., para reflejar las responsabilidades y tareas actuales.

Diagramas de Flujo y Descripciones Detalladas. Se elaborarán diagramas de flujo claros y descripciones detalladas de cada proceso y procedimiento del departamento de cartera, facilitando su comprensión y ejecución.

Limitaciones de la investigación

Tiempo Restringido. El tiempo limitado para la investigación podría restringir la profundidad del análisis y la implementación de todas las recomendaciones propuestas.

Disponibilidad y Precisión de Datos. La disponibilidad y precisión de los datos pueden ser un desafío, ya que algunas áreas -implicadas con el departamento de cartera- podrían no estar dispuestas o ser capaces de proporcionar la información necesaria para una evaluación completa.

Recursos Humanos y Materiales. La investigación puede estar limitada por los recursos humanos y materiales disponibles para realizar el levantamiento de perfiles y recopilación de datos necesarios.

Resistencia al Cambio. La implementación de nuevas prácticas y procedimientos puede enfrentar resistencia por parte del personal, lo que podría afectar la adopción y efectividad del nuevo manual.

Variabilidad de Procesos. Los procesos y procedimientos pueden variar significativamente, ya que el departamento de cartera depende de otros departamentos y roles de la empresa que pueda dificultar la estandarización y creación de un manual que cubra las

necesidades del departamento. Sin mencionar, los procesos externos como lo son las compañías de seguros.

Actualización Continua. La capacidad de mantener el manual actualizado con las prácticas y tecnologías emergentes dependerá de la asignación continua de recursos y la dedicación del personal responsable.

Consideraciones Adicionales

Se implementarán estrategias para mitigar las limitaciones identificadas, como la búsqueda de información alternativa, la priorización de áreas críticas y la comunicación efectiva con el personal.

Se establecerá un plan de mantenimiento y actualización del manual para garantizar su vigencia y utilidad a lo largo del tiempo.

El alcance de la investigación se ha definido cuidadosamente para garantizar un análisis completo y el diseño de un manual de procesos y procedimientos efectivo para el departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda. Se han identificado y considerado las limitaciones potenciales, y se implementarán estrategias para mitigarlas y asegurar el éxito del proyecto.

Modelo de Manual de Procesos y Procedimientos para el Departamento de Cartera de la Empresa La Occidental

Introducción del Manual

Bienvenidos al Manual de Procesos y Procedimientos para el Departamento de Cartera de La Occidental Ltda. Este manual ha sido creado con el propósito de estandarizar y documentar los procesos y procedimientos que guían las operaciones del departamento de cartera, asegurando una gestión eficiente y efectiva de las cuentas por cobrar y optimizando el flujo de trabajo.

Propósito del Manual

El propósito de este manual es proporcionar una guía clara y detallada sobre los procedimientos operativos y administrativos que se llevan a cabo dentro del departamento de cartera. A través de esta documentación, se busca mejorar la consistencia y precisión en la ejecución de tareas, facilitar la capacitación del personal y promover una cultura de mejora continua.

Alcance del Manual

Este manual abarca el análisis, diseño y desarrollo de procedimientos específicos para el departamento de cartera de La Occidental Ltda. Incluye la descripción de roles y responsabilidades, perfiles actualizados de cada puesto de trabajo, diagramas de flujo, y descripciones detalladas de los procesos necesarios para llevar a cabo las tareas administrativas y operativas del departamento.

Objetivos del Manual

Estandarizar los Procesos. Documentar de manera clara y estructurada los procesos y procedimientos para asegurar la consistencia y calidad en la ejecución de las tareas.

Mejorar la Eficiencia. Optimizar los procedimientos actuales, identificando áreas de mejora y proponiendo practicas basadas en estándares contemporáneos de la industria.

Facilitar la Capacitación. Proporcionar una herramienta útil para la capacitación del personal nuevo y existente, garantizando que todos comprendan y sigan los mismos procedimientos.

Asegurar la Calidad. Implementar medidas de control y evaluación para mantener la calidad y precisión en las operaciones diarias del departamento de cartera.

Beneficios de Utilizar el Manual

El uso de este manual ofrece múltiples beneficios para La Occidental Ltda., incluyendo:

Claridad y Transparencia. Asegura que todos los empleados tengan una comprensión clara de sus roles y responsabilidades.

Eficiencia Operativa. Reduce el tiempo y esfuerzo necesario para realizar tareas repetitivas mediante la estandarización de procedimientos.

Consistencia y Calidad. Minimiza errores y asegura que las operaciones se realicen de manera uniforme y conforme a los estándares establecidos.

Mejora Continua. Facilita la identificación de áreas de mejora y la implementación de cambios que optimicen los procesos operativos.

Este manual es una herramienta viva que se revisara y actualizara periódicamente para adaptarse a las necesidades cambiantes del departamento de cartera y de la empresa en general. Invitamos a todos los empleados a familiarizarse con su contenido y a utilizarlo como una guía en su trabajo diario.

Descripción General del Departamento de Cartera

Misión del Departamento de Cartera

La misión del departamento de cartera de La Occidental Ltda., es gestionar eficazmente las cuentas por cobrar, garantizando el flujo continuo de ingresos mediante la aplicación de políticas de cobranza y financiamiento de pólizas eficiente. Nos comprometemos a mantener relaciones positivas con nuestros clientes y compañías de seguros, promoviendo la solvencia y la estabilidad financiera de la empresa.

Visión del Departamento de Cartera

Ser reconocido como un departamento líder en la gestión de cartera, destacándonos por nuestra eficiencia, precisión y compromiso con la excelencia operativa de la empresa. Optimizar los procesos mediante tecnologías avanzadas y contribuir al éxito financiero de La Occidental Ltda.

Objetivos del Departamento de Cartera

Mejorar la Gestión de Cobro. Reducir el tiempo promedio de cobro de cuentas por cobrar a clientes y compañías de seguros, asegurando un flujo de caja positivo para la empresa.

Mantener la Calidad del Servicio. Proveer un servicio de alta calidad a nuestros clientes internos y externos, garantizando la satisfacción y fidelización de clientes.

Optimizar los Procesos. Implementar y mantener procesos eficientes y estandarizados para la gestión de cuentas por cobrar.

Mitigar Riesgos Financieros. Identificar y minimizar los riesgos asociados a la morosidad y los impagos.

Fomentar el Desarrollo Profesional. Capacitar y desarrollar continuamente al personal del departamento de cartera para mejorar sus habilidades y conocimientos.

Organigrama del Departamento de Cartera

Figura 6

Organigrama del departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda.



Fuente. Elaboración propia.

Descripciones de Roles y Responsabilidades

Director de Cartera

Supervisar todas las operaciones del departamento de cartera.

Establecer políticas y procedimientos de cobro y financiación.

Monitorear y analizar indicadores clave de rendimiento (KPI's) del departamento.

Coordinar con otros departamentos para garantizar una gestión eficiente de las cuentas por cobrar.

Evaluar y mitigar los riesgos financieros relacionados con la cartera.

Preparar informes periódicos sobre el estado de la cartera y la eficiencia de los procesos de cobro.

Supervisar y coordinar el trabajo del asistente de cartera.

Asistente de cartera

Apoyar al director de cartera en la implementación de políticas y procedimientos.

Revisar y aprobar evaluaciones de financiación y estrategias de cobranza.

Realizar la gestión diaria de las cuentas por cobrar.

Actualizar los pagos de los clientes en el sistema de la compañía.

Realizar conciliaciones de pólizas en cartera con las compañías de seguros.

Realizar conciliaciones de comisiones pendientes por cobrar a las compañías de seguros.

Atender consultas de clientes y proporcionar soporte administrativo al equipo de cartera.

Este esquema organizativo y de responsabilidades permite una gestión estructurada y eficaz del departamento de cartera, asegurando que cada miembro del equipo comprenda sus funciones y contribuya al cumplimiento de los objetivos del departamento y de La Occidental Ltda.

Levantamiento de Perfiles

Director de Cartera (Ver Apéndice I)

Identificación del Cargo.

Categoría. Director.

Nombre del Cargo. Director de cartera.

Departamento. Cartera.

Jefe Inmediato. director administrativo y financiero.

Fecha Actualización. mayo 15 2024.

Proceso. Apoyo.

Estudios Requeridos. Profesional en carreras administrativas, contables y/o económicas, con conocimientos adicionales y manejo de Excel intermedio y programas contables.

Experiencia Requerida. Tres (3) años de experiencia relacionados con el cargo.

Se requiere que cuente con habilidades demostradas en el liderazgo de equipos, cumplimiento de objetivos, desarrollo profesional del personal, negociación con clientes y proveedores, gestión de cobros, análisis de riesgos financieros, implementación de mejoras en procesos, uso de herramientas tecnológicas, toma de decisiones estratégicas, manejo de situaciones complejas con clientes, aseguramiento del cumplimiento normativo y auditoría de procesos.

Experto en la implementación de proyectos de mejora y en el desarrollo de estrategias efectivas de cobranza para optimizar el flujo de efectivo y reducir la morosidad.

Es indispensable que cuente con conocimiento y experiencia en el sector de seguros.

Objetivo del Cargo

Desarrollar, implementar y supervisar estrategias integrales y efectivas para la gestión y cobro de la cartera de la compañía. Asegurar el cumplimiento estricto de las políticas y procedimientos establecidos por la dirección, garantizando el recaudo oportuno y eficiente de las pólizas, minimizando el riesgo de cancelación. Asegurar el pago puntual y correcto de las comisiones por parte de las compañías de seguros a La Occidental, optimizando el flujo de caja y contribuyendo al fortalecimiento financiero de la organización. Promover un ambiente de mejora continua en los procesos de gestión de cartera, aplicando prácticas de excelencia operacional y fomentando la colaboración interdepartamental para alcanzar los objetivos corporativos.

Funciones

Funciones Principales

Estrategias y cobros. Determinar estrategias adecuadas para el cobro de cartera, alineadas con los requerimientos de la empresa y las compañías de seguros.

Realizar cobros de cartera según el listado asignado (por orden alfabético de la A a la F).

Verificar semanalmente el cobro de cartera a los clientes (personas naturales y jurídicas), considerando las fechas de vigencia de las pólizas.

Supervisión y Seguimiento. Asegurar el pago oportuno de las comisiones por parte de las compañías de seguros a La Occidental y gestionar las reclamaciones necesarias.

Realizar conciliación de planillas de comisiones pagadas por las compañías de seguros a La Occidental LTDA.

Aplicar pagos directos a las compañías realizados por los clientes.

Registrar la gestión de cartera en el CRM Hubspot y Contacto.

Realizar conciliación y ajuste de planillas de comisiones de compañías sin corte para la emisión de la Factura Electrónica por parte del área contable.

Elaborar planillas para pago a compañías con corte de comisiones y entregarlas al área contable para su autorización.

Gestión Financiera.

Gestionar procesos de financiación con Promotora Occidental y financieras externas para las pólizas solicitadas por los clientes.

Legalizar comisiones pagadas por compañías sin corte y entregar a contabilidad para su procesamiento.

Realizar órdenes de cheque de saldos a favor de las compañías CON CORTE de comisiones.

Revisar cuentas de cobro y planillas de comisiones de asesores del centro de negocios y directos, entregadas por el Asistente de Cartera, y procesar para pago.

Funciones Adicionales. Manejo Documental.

Gestionar el archivo de documentos esenciales del departamento de cartera.

Proveer información relacionada con su cargo a la gerencia, departamento contable y Revisoría Fiscal cuando sea necesario.

Compromiso y Mejora Continua.

Mantener un compromiso con el mejoramiento continuo de los procesos del departamento.

Asegurar una adecuada transferencia de información y conocimiento institucional en casos de renuncia o despido del personal a su cargo.

Garantizar la veracidad de la información suministrada por el departamento a su cargo.

Cumplir con las normas organizacionales y la normatividad vigente en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Confidencialidad y Legalidad.

Asegurar la confidencialidad de la información sensible.

Cumplir con las normas establecidas por la organización para el cumplimiento de sus asignaciones.

Realizar cualquier asignación adicional designada por las directivas de la empresa.

Alcance de Responsabilidad

Posee autoridad sobre el personal a su cargo.

Capacidad para sugerir cambios de personal según el rendimiento.

Autoridad para investigar incumplimientos del contrato laboral y solicitar despidos con justa causa.

Interacción con Otros.

Relaciones Internas. Departamento contable, departamento de automóviles, departamento de salud y vida, departamento de generales, Promotora Occidental, junta directiva.

Relaciones Externas. Clientes, asesores externos, compañías de seguros, financieras externas, revisoría fiscal (en casos especiales), entes gubernamentales (en casos de fuerza mayor).

Habilidades Requeridas. Habilidades Duras

Pensamiento Analítico

Microsoft Office

Gestión de Personal

Manejo de Software Contable

Manejo de CRM

Habilidades Blandas

Manejo del Tiempo

Liderazgo

Orientación hacia el Cliente

Facilidad en Relaciones Interpersonales

Iniciativa

Inteligencia Emocional

Atención al Detalle

Resolución de Conflictos

Trabajo en Equipo

Negociación

Asistente de Cartera (Ver Apéndice J)

Identificación del Cargo

Categoría. Asistente.

Nombre del Cargo. Asistente de cartera.

Departamento. Cartera.

Jefe Inmediato. director de cartera.

Fecha Actualización. mayo 15 2024.

Proceso. Apoyo.

Estudios Requeridos. Técnico o tecnólogo en carreras administrativas, contables y/o económicas. Con conocimientos adicionales y manejo de Excel intermedio y programas contables.

Experiencia Requerida. Tener (1) año de experiencia relacionada con el cargo.

Se requiere experiencia en atención al cliente, análisis de financiaciones o créditos, cobranza, manejo de software de gestión financiera, elaboración de informes, conciliación bancaria, implementación de mejoras de procesos, manejo de CRM y trabajo en equipo.

Es indispensable que cuente con conocimiento y experiencia en el sector de seguros.

Objetivo del Cargo. Asegurar el eficiente y puntual recaudo de la cartera de la compañía, garantizando el cumplimiento de las políticas establecidas para evitar cancelaciones de pólizas ante las compañías de seguros por falta de pago. Proveer a los clientes y asesores diversas opciones de financiamiento, facilitando flexibilidad en las formas de pago y mejorando la satisfacción del cliente. Realizar de manera precisa la conciliación de cartera con las compañías de seguros, así como la conciliación de las comisiones pagadas por estas a La Occidental Ltda., asegurando la transparencia y exactitud en los registros financieros y el adecuado flujo de ingresos para la empresa.

Funciones

Funciones Principales

Recaudo de Cartera. Realizar el cobro de cartera a los clientes y empresas contratantes según los procesos establecidos por la compañía.

Conciliar la cartera con las compañías de seguros e informar cualquier novedad.

Aplicar pagos directos realizados por los clientes a las compañías de seguros.

Reportar semanalmente a las compañías de seguros los recaudos realizados por La Occidental de las pólizas vigentes (solo compañías con corte).

Tramitar devoluciones de saldos a favor de los clientes con las compañías de seguros.

Financiamiento. Realizar proceso de financiamiento con Promotora Occidental y financieras externas para las pólizas cuyos clientes la soliciten como forma de pago.

Conciliación de Cartera. Realizar la conciliación de cartera con las compañías de seguros, asegurando la exactitud y transparencia en los registros financieros.

Conciliación de Comisiones Asesores Externos y Compañías. Enviar a los asesores del centro de negocios y directos las planillas para el cobro de comisiones dos veces al mes.

Recibir cuentas de cobro y facturas electrónicas de los asesores, generar planillas para pago de comisiones y entregarlas a la directora de cartera para su revisión.

Realizar conciliación de planillas de comisiones pagadas por las compañías de seguros a La Occidental LTDA.

Legalizar por Contacto las comisiones pagadas por las compañías sin corte y entregar a contabilidad para su procesamiento.

Realizar conciliación y ajuste de planillas de comisiones de compañías sin corte para la emisión de la factura electrónica por parte del área contable.

Realizar planillas para pago a las compañías con corte de comisiones y entregar al área contable para su autorización.

Atención al Cliente. Atender solicitudes de los asesores del centro de negocios y directos por los medios dispuestos (correo, teléfono y WhatsApp).

Registrar la gestión de cartera en el CRM Hubspot y Contacto.

Atender las tareas asignadas por otras áreas en los tiempos establecidos.

Gestionar certificados de paz y salvo solicitados por clientes y asesores.

Documentación y Reportes. Mantener y actualizar los documentos y reportes relacionados con la cartera y las comisiones, asegurando la disponibilidad y precisión de la información.

Funciones Adicionales

Información y Confidencialidad. Suministrar información relacionada con su cargo y gestión de cobro de cartera a la directora de Cartera y departamento contable, cuando sea requerida.

Garantizar la veracidad de la información suministrada por el departamento a su cargo.

Mantener un alto compromiso con el mejoramiento continuo de los procesos del departamento a su cargo.

Realizar reemplazos en caso de ser requerido en el cargo de la directora de Cartera por ausencias de incapacidades, permisos o vacaciones.

Asegurar la confidencialidad de la información sensible del personal a su cargo, clientes, empresas de seguros y demás que conozca en el desempeño de sus labores.

Cumplir con las normas establecidas por la organización para el cumplimiento de sus asignaciones.

Cumplir con la normatividad vigente en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, establecidas por la ley y la organización.

Realizar cualquier asignación adicional que le sea asignada por las directivas de la empresa.

Alcance de Responsabilidad. No posee ninguna autoridad sobre personal.

Interacción con Otros.

Relaciones Internas. Departamento contable, departamento de automóviles, departamento de salud y vida, departamento de generales y Promotora Occidental.

Relaciones Externas. Clientes, asesores externos, compañías de seguros, financieras externas, revisoría fiscal (en casos especiales), entes gubernamentales (en casos de fuerza mayor).

Habilidades Requeridas

Habilidades Duras. Pensamiento Analítico

Microsoft Office

Plataformas bancarias (Pagos PSE)

Plataformas financieras

Trabajo en Equipo

Manejo de CRM

Manejo de Software Contable

Habilidades Blandas. Gestión del Tiempo

Persuasión

Orientación hacia el cliente

Colaboración

Inteligencia Emocional

Adaptabilidad

Facilidad en Relaciones Interpersonales

Iniciativa

Pensamiento crítico

Atención al Detalle

Resolución de conflictos

Evaluación de Desempeño (Ver Apéndice K)

Escala de evaluación:

Muy Malo (Puntuación de 1). No cumple con los requisitos mínimos del cargo.

Malo (Puntuación de 2). Cumple con los requisitos mínimos del cargo de manera satisfactoria.

Moderado (Puntuación de 3). Cumple con los requisitos del cargo de manera eficiente y supera algunas expectativas.

Alto (Puntuación de 4): Cumple con los requisitos del cargo de manera excepcional y supera ampliamente las expectativas.

Muy Alto (Puntuación de 5): Supera consistentemente todas las expectativas y realiza contribuciones significativas a la organización.

Director de Cartera

Evaluación de Objetivos

Objetivo 1. Desarrollar, implementar y supervisar estrategias integrales y efectivas para la gestión y cobro de la cartera de la compañía.

Objetivo 2. Asegurar el cumplimiento estricto de las políticas y procedimientos establecidos por la dirección, garantizando el recaudo oportuno y eficiente de las pólizas, minimizando el riesgo de cancelación.

Objetivo 3. Asegurar el pago puntual y correcto de las comisiones por parte de las compañías de seguros a La Occidental, optimizando el flujo de caja y contribuyendo al fortalecimiento financiero de la organización.

Objetivo 4. Promover un ambiente de mejora continua en los procesos de gestión de cartera, aplicando prácticas de excelencia operacional y fomentando la colaboración interdepartamental para alcanzar los objetivos corporativos.

Evaluación de Competencias. Habilidad 1. Pensamiento analítico

Habilidad 2. Microsoft Office

Habilidad 3. Gestión de personal

Habilidad 4. Manejo de software contable

Habilidad 5. Manejo de CRM

Habilidad 6. Manejo del tiempo

Habilidad 7. Liderazgo

Habilidad 8. Orientación hacia el cliente

Habilidad 9. Facilidad en relaciones interpersonales

Habilidad 10. Iniciativa

Habilidad 11. Inteligencia emocional

Habilidad 12. Atención al detalle

Habilidad 13. Resolución de conflictos

Habilidad 14. Trabajo en equipo

Habilidad 15. Negociación

Fortalezas. Describa las fortalezas del empleado.

Áreas de Mejora. Describa las áreas de mejora del empleado.

Plan de Desarrollo. Describa un plan de desarrollo para que el empleado fortalezca sus áreas de mejora.

Comentarios Generales

Asistente de Cartera (Ver Anexo L)

Evaluación de Objetivos

Objetivo 1. Asegurar el eficiente y puntual recaudo de la cartera de la compañía, garantizando el cumplimiento de las políticas establecidas para evitar cancelaciones de pólizas ante las compañías de seguros por falta de pago.

Objetivo 2. Proveer a los clientes y asesores diversas opciones de financiamiento, facilitando flexibilidad en las formas de pago y mejorando la satisfacción del cliente.

Objetivo 3. Realizar de manera precisa la conciliación de cartera con las compañías de seguros, así como la conciliación de las comisiones pagadas por estas a La Occidental Ltda., asegurando la transparencia y exactitud en los registros financieros y el adecuado flujo de ingresos para la empresa.

Objetivo 4. Atender solicitudes de los asesores del centro de negocios y directos por los medios dispuestos (correo, teléfono y WhatsApp), gestionando certificados de paz y salvo solicitados por clientes y asesores.

Evaluación de Competencias. Habilidad 1. Pensamiento analítico

Habilidad 2. Microsoft Office

Habilidad 3. Plataformas bancarias (PSE)

Habilidad 4. Plataformas financieras

Habilidad 5. Trabajo en equipo

Habilidad 6. Manejo de CRM

Habilidad 7. Manejo de software contable

Habilidad 8. Gestión del tiempo

Habilidad 9. Persuasión

Habilidad 10. Orientación hacia el cliente

Habilidad 11. Colaboración

Habilidad 12. Inteligencia emocional

Habilidad 13. Adaptabilidad

Habilidad 14. Facilidad en relaciones interpersonales

Habilidad 15. Iniciativa

Habilidad 16. Pensamiento crítico

Habilidad 17. Atención al detalle

Habilidad 18. Resolución de conflictos

Fortalezas. Describa las fortalezas del empleado.

Áreas de Mejora. Describa las áreas de mejora del empleado.

Plan de Desarrollo. Describa un plan de desarrollo para que el empleado fortalezca sus áreas de mejora.

Comentarios Generales

Procesos y Procedimientos

Mapa de Procesos

Figura 7

Mapa de procesos de la empresa La Occidental Ltda.



Fuente. Elaboración propia

Simbología ISO

La simbología de la Organización Internacional para la Normalización (ISO), esta normativa es un híbrido entre la Norma ANSI Y ASME. Esta establece los símbolos que son utilizados en la Gestión de la Calidad Institucional orientada a producción de bienes y/o servicios. (Blog, 2024)

La elección de la simbología adecuada para los diagramas de flujo en el manual de procesos y procedimientos de La Occidental es una decisión importante que debe basarse en varios factores, incluyendo las normas de la industria, la audiencia objetivo y los estándares corporativos. A continuación, se presenta una justificación para la elección de la simbología ISO como la opción más adecuada para este proyecto.

Factores para Considerar

Normas de la Industria. La industria en la que opera La Occidental no tiene una norma establecida para la simbología de diagramas de flujo. Sin embargo, la tendencia global es hacia la adopción de la simbología ISO, la cual es reconocida y utilizada en una amplia gama de sectores.

Audiencia. La Occidental tiene una presencia internacional, con clientes y colaboradores en diferentes países. Por lo tanto, es importante utilizar una simbología que sea comprensible para una audiencia global. La simbología ISO es universalmente reconocida y utilizada, lo que la convierte en la mejor opción para este caso.

Estándares Corporativos. La Occidental no tiene políticas o preferencias establecidas para el uso de una simbología específica en sus documentos internos. Sin embargo, la adopción de la simbología ISO estaría en línea con el compromiso de la empresa con la calidad y la eficiencia en sus procesos.

Ventajas de la Simbología ISO

Reconocimiento Global. La simbología ISO es la más utilizada en el mundo, lo que significa que es familiar para una gran cantidad de personas. Esto facilita la comprensión de los diagramas de flujo para una audiencia global.

Claridad y Consistencia. La simbología ISO está diseñada para ser clara y consistente, lo que facilita la lectura e interpretación de los diagramas de flujo. Esto es importante para garantizar que los procesos de la empresa sean entendidos correctamente por todos los involucrados.




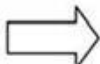


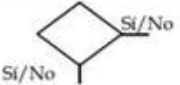




Adaptabilidad. La simbología ISO puede usarse para representar una amplia gama de procesos y actividades. Esto la convierte en una herramienta versátil que puede adaptarse a las necesidades específicas de La Occidental.

En base a los factores mencionados anteriormente, se recomienda la utilización de la simbología ISO para los diagramas de flujo en el manual de procesos y procedimientos de La Occidental. Esta elección permitirá una mejor comprensión de los procesos por parte de una audiencia global, fomentará la claridad y consistencia en la documentación interna, y se alineará con las tendencias globales en materia de simbología de diagramas de flujo.

Es importante señalar que la elección de la simbología ISO no significa que la simbología ANSI no sea válida. En algunos casos, la simbología ANSI puede ser más adecuada, especialmente si el proyecto está dirigido principalmente a una audiencia norteamericana. Sin embargo, para el caso de La Occidental, con su enfoque internacional y su compromiso con la calidad y la eficiencia, la simbología ISO es la opción más recomendable.

Figura 8

Simbología ISO

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Operación e Inspección	Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Inspección y Medición	Representa el hecho de verificar la naturaleza, cantidad y calidad de los insumos y productos.
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.
	Entrada de bienes	Indica productos o materiales que ingresan al proceso.
	Almacenamiento	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente. Sitio web ISO

Procesos

Un proceso es un conjunto estructurado de actividades interrelacionadas o interdependientes que se llevan a cabo de manera secuencial para lograr un objetivo específico. En el contexto del departamento de cartera de La Occidental Ltda., un proceso abarca todas las acciones y decisiones que se deben realizar para gestionar eficazmente el ciclo de vida de la cartera, desde el recaudo hasta la conciliación de comisiones. Los procesos están diseñados para mejorar la eficiencia, garantizar la calidad y cumplir con las políticas establecidas por la organización.

Procedimientos

Un procedimiento es una serie de instrucciones específicas y detalladas que describen la manera exacta en que se deben llevar a cabo las actividades dentro de un proceso. Los procedimientos proporcionan una guía paso a paso para realizar tareas de manera uniforme y eficiente, asegurando que todos los empleados del departamento de cartera de La Occidental Ltda. sigan los mismos métodos y estándares. Los procedimientos buscan minimizar la variabilidad y errores en la ejecución de las tareas diarias.

Listado de Procesos del Departamento de Cartera

Proceso de conciliación de conciliación y cobro de cartera

Proceso de conciliación de cartera compañías de seguros vs. La Occidental Ltda.

Proceso de aplicación de pagos directos (PD).

Proceso de aplicación de pagos directos recaudo masivo.

Proceso devolución de saldos a favor de clientes.

Proceso de comisiones asesores externos.

Proceso de financiación Promotora Occidental.

Proceso de financiación financieras externas (Finesa)

Proceso de aplicación de planillas de comisiones de compañías de seguros.

Proceso de generación planillas para pago compañía.

Proceso de gestión de certificados de pago de pólizas de clientes.

Proceso de envío de avisos de recaudo a compañías de seguros.


Proceso de envío de cartera a asesores externos.

Proceso de revisión tareas HubSpot.

(Ver Apéndice M – Formato de procedimientos)

Figura 9

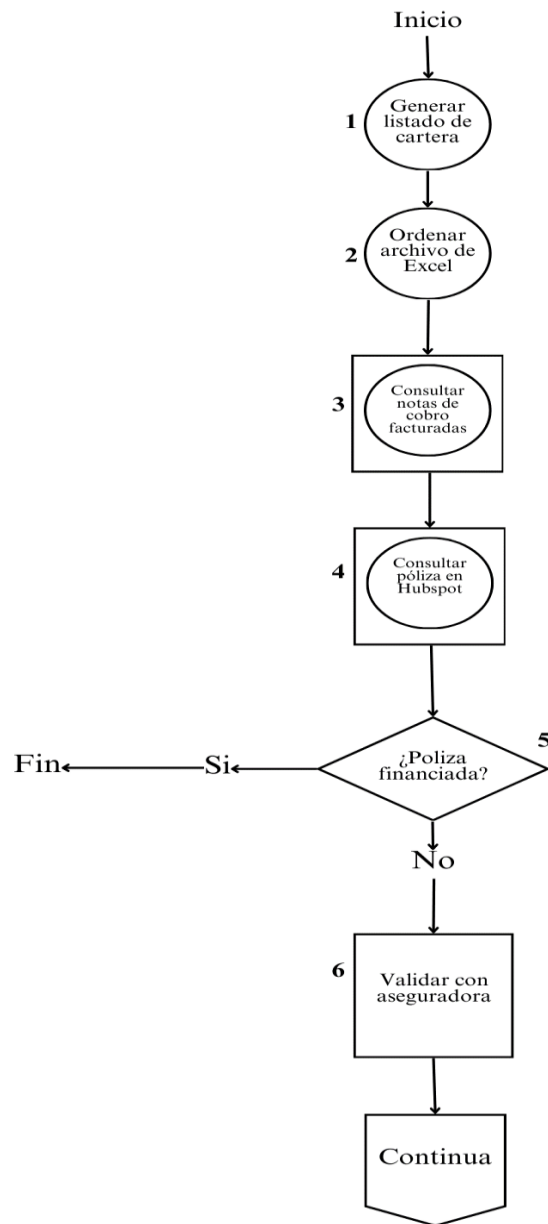
Procedimiento de conciliación y cobro de cartera

	Procedimiento	PR-CA-00
	Procedimiento de conciliación y cobro de cartera.	Fecha: 19/05/2024
		Version: 1
Departamento	Cartera	
1.1 Propósito del procedimiento		
El propósito de este procedimiento es establecer los pasos a seguir para realizar el cobro efectivo de las pólizas facturadas, asegurando la confirmación de la forma de pago y el recaudo oportuno para garantizar los ingresos de la compañía.		
1.2 Alcance		
Este procedimiento aplica a todo el personal del departamento de cartera responsable de la gestión de cobro de pólizas facturadas a la fecha de realización.		
1.3 Referencia		
Políticas y protocolos de cobranza de la compañía de seguros.		
Manual de uso de Contacto y Hubspot.		
Anexos específicos según la compañía de seguros.		
1.4 Responsabilidades		
Director de cartera	Supervisar y asegurar el cumplimiento del procedimiento.	
Asistente de cartera	Ejecutar las actividades de cobro según lo establecido en el procedimiento.	
1.5 Definiciones		
Cartera	Conjunto de pólizas facturadas pendientes de pago.	
Contacto	Sistema utilizado para el registro y seguimiento de gestiones de cartera.	
Hubspot	CRM utilizado para la gestión de clientes y validación de información de pólizas.	
Aplicativo	Software utilizado por las compañías de seguros para consultar el estado de las pólizas.	

1.6 Políticas y Lineamientos			
Confidencialidad	Toda la información de los clientes y las pólizas debe ser tratada con estricta confidencialidad.		
Precisión en la información	Los registros en Contacto y Hubspot deben ser exactos y		
Seguimiento riguroso	Todas las gestiones de cobro deben ser registradas y seguidas de acuerdo a los plazos establecidos.		
Comunicación transparente	La comunicación con los clientes debe ser clara, respetuosa y orientada a soluciones.		
Cumplimiento legal	Todas las actividades deben cumplir con las normativas y leyes aplicables al proceso de cobranza.		
1.7 Periodicidad			
Frecuencia	Este procedimiento se realiza cada semana.		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Herramienta - Software
		Inicio	
1	Asistente cartera	Generar listado de cartera: Generar el listado de cartera a la fecha por contacto.	Contacto
2	Asistente cartera	Ordenar archivo: Ordenar el archivo de Excel por mayor número de días en cartera.	Excel
3	Asistente cartera	Consultar notas de cobro: Consultar una a una las notas de cobro registradas en el archivo en Contacto para validar la gestión de cartera.	Contacto - Excel
4	Asistente cartera	Validar información en Hubspot: Consultar la póliza por cliente, placa o negocio en Hubspot para validar la información respecto al cobro.	Hubspot
5	Asistente cartera	Poliza financiada: Si la póliza está siendo financiada, no se realiza cobro de cartera.	Contacto
6	Compañía de seguros	Validación con la compañía de seguros: Si la póliza no está siendo financiada, validar el estado con la compañía de seguros.	Aplicativo de la compañía de seguros
7	Asistente cartera	Aplicar pago directo: Si la póliza está pagada, aplicar el pago directo en Contacto y cambiar el estado en Hubspot a PAGADA.	Contacto - Hubspot
8	Compañía de seguros	Enviar correo a la compañía: Enviar correo a la persona de cartera de la compañía si no hay aplicativo para validar el estado de la póliza.	Outlook
9	Asistente cartera	Validar gestión previa: Si la póliza no está pagada ni en proceso de financiamiento, validar la gestión previa realizada.	Contacto - Hubspot

10	Asistente cartera	Contactar al cliente: Llamar al cliente si no ha respondido a SMS, correos o llamadas previas.	Operador celular
11	Asistente cartera	Ofrecer alternativas de pago: Ofrecer las diferentes alternativas de pago que ofrece la compañía de seguros.	
12	Asistente cartera	Registrar llamada en Hubspot: Registrar la llamada en Hubspot según lo indicado por el cliente o si no contesta, dejar registro.	Hubspot
13	Asistente cartera	Programar envío de recordatorios: Programar el envío de mensaje por WhatsApp, correo electrónicos de recordatorio de pago o aviso de cancelación según los días de mora de la póliza.	Hubspot - Outlook

DIAGRAMA DE FLUJO



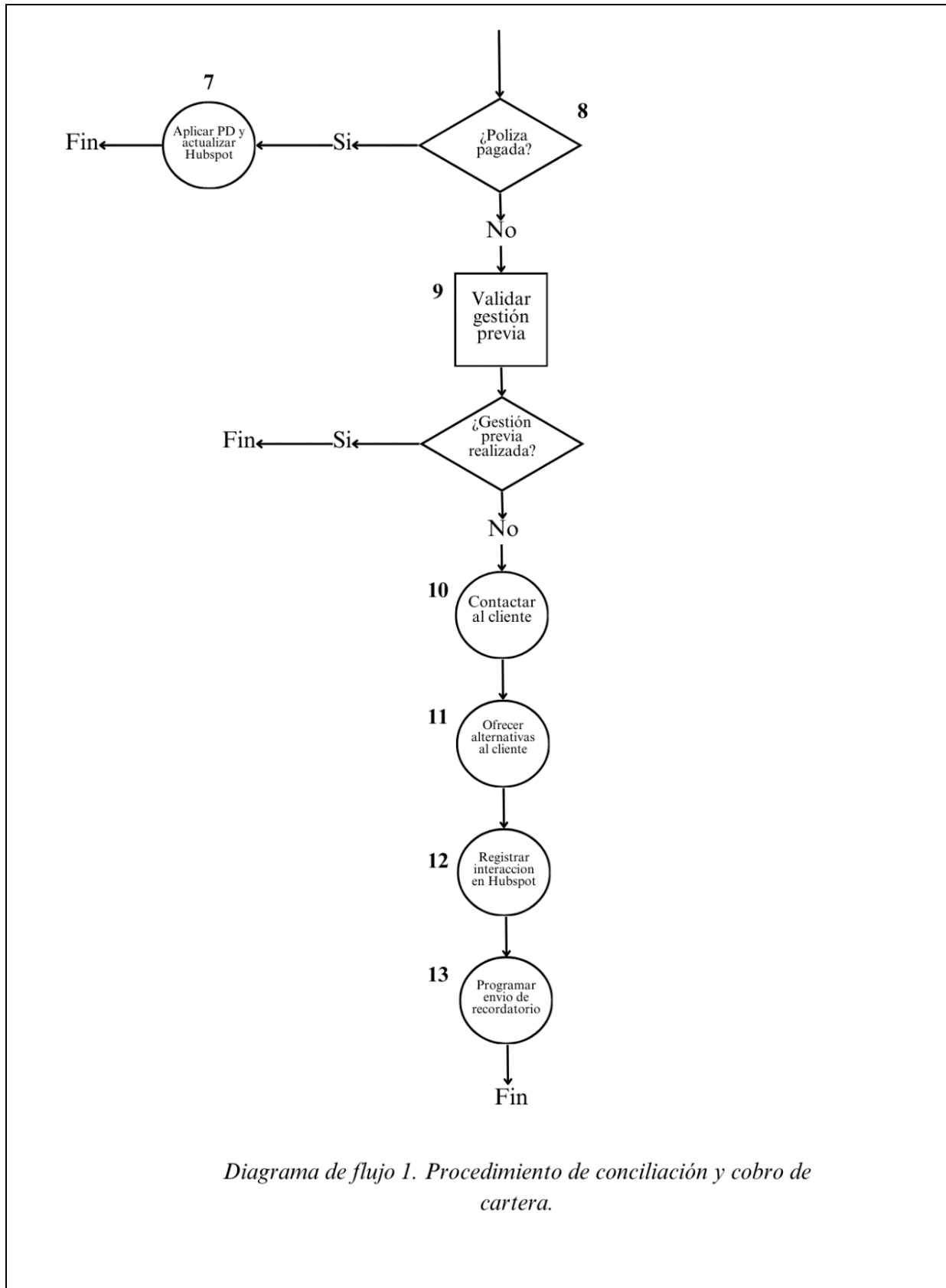


Diagrama de flujo 1. Procedimiento de conciliación y cobro de cartera.

NOTAS	
Programación de envíos de recordatorios	Mensaje de WhatsApp de bienvenida: 1-6 días desde la fecha de facturación.
	Mensaje de WhatsApp de recordatorio de pago: 7-24 días desde la fecha de facturación..
	Llamada para validar forma de pago: 24-30 días desde la fecha de inicio de vigencia.
	Correo de recordación de pago: 24-30 días desde la fecha de inicio de vigencia.
	Correo de aviso de cancelación: Más de 30 días en cartera desde la fecha de inicio de vigencia.
Registro en Hubspot	Dejar registro de toda gestión al cliente en Hubspot.
Ofrecimiento de financiación	Ofrecer como primera opción Promotora Occidental y luego las financieras externas y de las compañías.

Elaborado Por:

MAIRA ALEJANDRA AGUDELO

Practicante**Aprobado Por:**

YULIETH ABADIA RODRIGUEZ

Directora Cartera*Fuente.* Elaboración propia

Figura 10

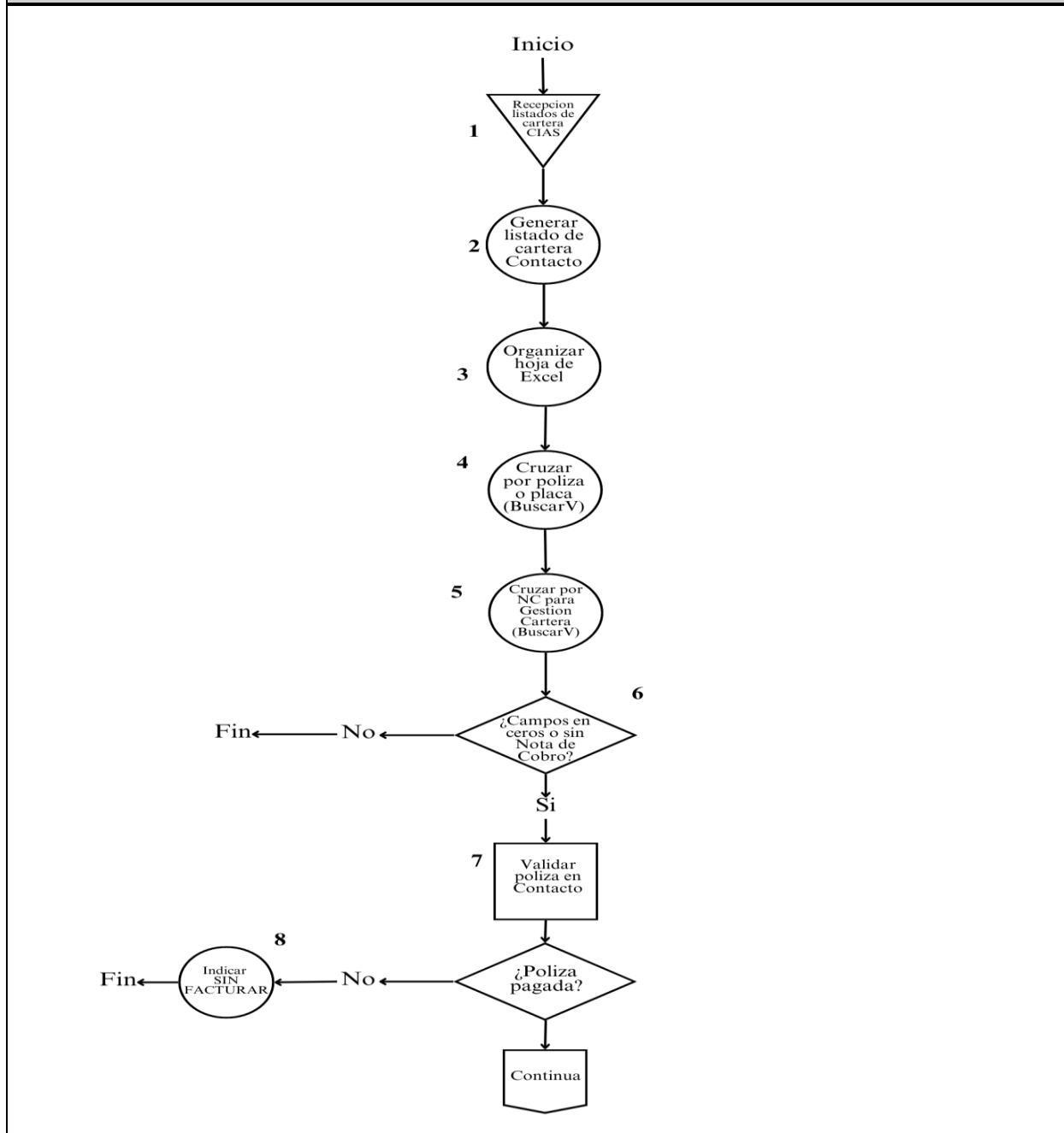
Procedimiento de conciliación de cartera compañías de seguros versus cartera La Occidental.

	Procedimiento	PR-CA-01
	Procedimiento de conciliación de cartera compañías de seguros vs. Cartera La Occidental	Fecha: 19/05/2024
		Version: 1
Departamento	Cartera	
1.1 Propósito del procedimiento		
El propósito de este procedimiento es validar la información de cartera entre las compañías de seguros y La Occidental. En caso de discrepancias, se debe solicitar una explicación a las áreas técnicas sobre lo que esté faltando.		
1.2 Alcance		
Este procedimiento aplica al departamento de cartera y a todos los colaboradores responsables de la conciliación y validación de cartera de La Occidental con las compañías de seguros.		
1.3 Referencia		
Políticas y protocolos de cobranza de la compañía de seguros.		
Manual de uso de Contacto y Hubspot.		
Procedimientos específicos de cada compañía según el aplicativo usado.		
1.4 Responsabilidades		
Director de cartera	Supervisar y asegurar el cumplimiento del procedimiento y la exactitud de las conciliaciones.	
Asistente de cartera	Ejecutar las actividades de conciliación y comunicación con las áreas técnicas y compañías de seguros.	
1.5 Definiciones		
Cartera	Conjunto de pólizas facturadas pendientes de pago.	
Conciliación	Proceso de verificación y ajuste de los saldos de cartera entre La Occidental y las compañías de seguros.	
Contacto	Sistema utilizado para el registro y seguimiento de gestiones de cartera.	
Aplicativo	Software utilizado por las compañías de seguros para consultar el estado de las pólizas.	
1.6 Políticas y Lineamientos		
Confidencialidad	Toda la información de los clientes y las pólizas debe ser tratada con estricta confidencialidad.	
Precisión en la información	Los registros en Contacto y Hubspot deben ser exactos y actualizados.	
Seguimiento riguroso	Todas las gestiones de cobro deben ser registradas y seguidas de acuerdo a los plazos establecidos.	

Comunicación transparente	La comunicación con los clientes debe ser clara, respetuosa y orientada a soluciones.		
Cumplimiento legal	Todas las actividades deben cumplir con las normativas y leyes aplicables al proceso de cobranza.		
1.7 Periodicidad			
Frecuencia	Según la frecuencia de envío de cartera de la compañía.		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Herramienta - Software
		Inicio	
1	Recepcion	Recepción de listados de cartera: Recepción de los listados de cartera por parte de las compañías (por correo).	Correo - Carpeta correspondencia
2	Asistente de cartera	Generar listado de cartera: Generar listado de cartera a la fecha por compañías. Se genera solo la compañía que se va a conciliar para mejor manejo del archivo.	Contacto
3	Asistente de cartera	Mover hoja de Excel: Mover la hoja del Excel de cartera generado por Contacto al libro de Excel de cartera enviado por la compañía (en una nueva pestaña).	Excel
4	Asistente de cartera	BuscarV por póliza o placa: Realizar por la fórmula de BuscarV de Excel la búsqueda por póliza o placa del listado de la compañía en el listado de La Occidental. El valor buscado debe ser la Nota de Cobro.	Excel
5	Asistente de cartera	BuscarV de la Gestión de Cartera: Una vez hallada la Nota de Cobro, realizar nuevamente la búsqueda por la fórmula BuscarV de la Gestión de Cartera realizada y colocar en otra columna.	Excel
6	Asistente de cartera	Validación individual: Los campos que queden en ceros o sin Nota de Cobro se deben buscar de manera individual la póliza en Contacto para validar si se encuentra pagada a la compañía y la compañía no le ha aplicado el pago o si no se encuentra facturada en Contacto.	Excel - Contacto
7	Asistente de cartera	Confirmación de pago: Si la póliza se encuentra pagada en Contacto, indicar a la compañía si fue pagada por medio de planilla de La Occidental o si fue un pago directo del cliente a la compañía, con la fecha en la que fue pagada para que validen internamente la aplicación del mismo.	Contacto - Excel - Correo
8	Asistente de cartera	Sin facturar: Si la póliza no está facturada en Contacto, indicar en la columna de comentarios la frase SIN FACTURAR para que el área técnica informe el motivo por el cual no está facturada la póliza en nuestra cartera.	Contacto - Excel - Correo

9	Asistente de cartera	Envío para revisión: Una vez terminado de conciliar el listado en su totalidad, enviar por correo a Denise Garcia (Recepción) para su revisión con el área técnica solamente de lo que no se encuentre facturado.	Correo
10	Recepcion	Revisión con áreas técnicas: En recepción, revisan con las áreas técnicas las pólizas que no estén facturadas como control de la producción.	Correo - Teams
11	Asistente de cartera	Envío del listado: Una vez finalizada la conciliación, enviar el listado de cartera a los Gestores de Cartera de la compañía con los respectivos comentarios.	Correo

DIAGRAMA DE FLUJO



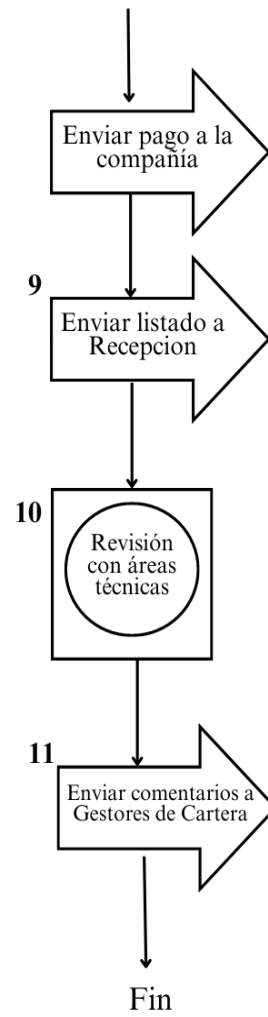


Diagrama de flujo 2. Procedimiento de conciliación de cartera compañías de seguros vs. Cartera La Occidental

NOTAS	
Obtencion de listado	Las compañías que no envían listados de cartera por correo se deben descargar por el aplicativo dispuesto por la compañía o solicitarlo a los Gestores de Cartera de la compañía.


Elaborado Por:
MAIRA ALEJANDRA AGUDELO
Practicante

Aprobado Por:
YULIETH ABADIA RODRIGUEZ
Directora Cartera

Fuente. Elaboración propia

Figura 11

Procedimiento de aplicación de pagos directos.

	Procedimiento	PR-CA-02
	Procedimiento de Aplicación de Pagos Directos	Fecha: 19/05/2024
		Version: 1
Departamento	Cartera	
1.1 Propósito del procedimiento		
Aplicar los pagos que los clientes realizan directamente a las compañías de seguros, una vez verificado que estos cumplan con los requisitos de aprobación, con el fin de bajar las pólizas pagadas de la cartera.		
1.2 Alcance		
Este procedimiento aplica al departamento de cartera y a todos los colaboradores responsables de la verificación y aplicación de pagos directos realizados por los clientes a las compañías de seguros.		
1.3 Referencia		
Manual de uso del módulo de Recaudos de Contacto.		
Procedimientos específicos de las compañías de seguros para la validación de pagos.		
Protocolos de CRM Hubspot.		
1.4 Responsabilidades		
Director de cartera	Supervisar y asegurar el cumplimiento del procedimiento y la correcta aplicación de los pagos.	
Asistente de cartera	Ejecutar las actividades de verificación y aplicación de pagos directos, así como la actualización del estado en el CRM.	
1.5 Definiciones		
Soporte de pago	Comprobante que muestra la realización de un pago por parte del cliente a la compañía de seguros.	
Nota de Cobro	Documento que detalla los montos a pagar por parte del cliente.	
PSE	Sistema de Pagos Seguros en Línea utilizado para realizar transferencias electrónicas.	
1.6 Políticas y Lineamientos		
Verificación completa	Todos los soportes de pago deben cumplir con los requisitos de fecha actual, nombre de la compañía de seguros, valor pagado igual al de la Nota de Cobro, y estado de la transacción aprobado o exitoso.	

Rechazo de pagos pendientes	No se aplicarán pagos con soportes en estado pendiente. Estos deben ser devueltos al cliente o asesor para obtener un soporte en estado aprobado o exitoso.		
Exactitud de datos	Los datos del soporte de pago deben coincidir exactamente con los de la Nota de Cobro.		
Documentacion Adecuada	Los soportes de pago deben ser guardados correctamente en la carpeta definida con el número del PD correspondiente.		
Prohibicion de aplicación a ciertas compañías	No se aplicarán pagos a Seguros del Estado y La Previsora directamente; estos solo se aplican con planilla de comisiones de las compañías.		
1.7 Periodicidad			
Frecuencia	Diario		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Herramienta - Software
		Inicio	
1	Director/Asistente Cartera	Recepción del Soporte de Pago: Recepción del soporte de pago por parte del cliente, asesor, técnico o en conciliación de cartera.	Outlook - WhatsApp
2	Director/Asistente Cartera	Revisión del Soporte de Pago: Revisar que el soporte de pago cumpla con los siguientes requerimientos: *Fecha de pago actual. *Nombre de la compañía de seguros. *Valor pagado igual al de la Nota de Cobro. *Estado de la transacción: APROBADO - EXITOSO.	Contacto
3	Director/Asistente Cartera	Rechazo de Pagos Pendientes: Si el soporte de pago dice ESTADO PENDIENTE, no se puede aplicar el pago y se debe regresar al cliente o asesor indicando que deben enviar el soporte en ESTADO APROBADO O EXITOSO para poder aplicar el pago. De lo contrario, debe quedar pendiente para verificar el pago con la compañía de seguros directamente.	Outlook - WhatsApp - Contacto
4	Director/Asistente Cartera	Validación de Datos: Validar que los datos del soporte de pago sean iguales a los de la Nota de Cobro correspondiente.	Contacto
5	Director/Asistente Cartera	Ingreso en Contacto: Si el soporte de pago cumple con los requerimientos, se debe ingresar al módulo de Recaudos de Contacto.	Contacto
6	Director/Asistente Cartera	Aplicación del Pago: Aplicar el pago a la Nota de Cobro correspondiente.	Contacto

7	Director/Asistente Cartera	Actualización en Hubspot: Ingresar al CRM Hubspot, ubicar el negocio del cliente y cambiar el estado de cartera a PAGADO.	Hubspot
8	Director/Asistente Cartera	Guardado del Soporte: Guardar el soporte de pago en la carpeta definida con el número del PD (Ejemplo: PD 123456).	OneDrive

DIAGRAMA DE FLUJO

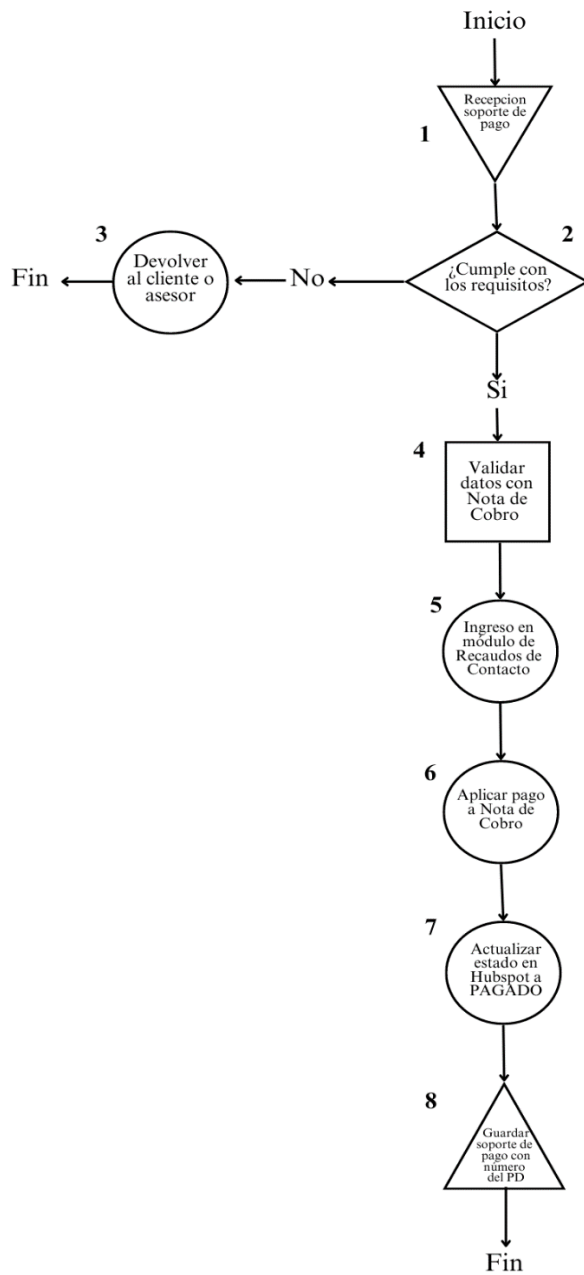


Diagrama de flujo 3. Procedimiento de Aplicación de Pagos Directos

NOTAS	
Requerimientos de Pago	No aplicar pagos de pólizas con soportes que no cumplan con los requerimientos mencionados en el proceso, ya que genera riesgo en la cartera y cobertura de la póliza del cliente en caso de que el pago no haya sido exitoso y no se le realice retroalimentación del pago al cliente.
Observaciones en el PD	Indicar en las observaciones del PD el soporte con el cual se está bajando el pago (soporte de pago a la compañía por PSE, consignación bancaria, financiación externa, acuerdo de pago - si se baja pago parcial).
Pagos Parciales	Solo se pueden bajar pagos parciales a las pólizas que se encuentren con acuerdo de pago con las compañías y con las cuales se tenga corte de cuenta o que sea reportado el pago por planillas de comisiones informadas por la compañía de seguros.
Prohibición de Aplicación a Ciertas Compañías	No aplicar pagos a Seguros del Estado y La Previsora directamente; estos solo se aplican con planilla de comisiones de las compañías.

Elaborado Por:

MAIRA ALEJANDRA AGUDELO


Practicante**Aprobado Por:**

YULIETH ABADIA RODRIGUEZ

Directora Cartera*Fuente.* Elaboración propia

Figura 12

Procedimiento de aplicación de pagos directos recaudo masivo.

	Procedimiento	PR-CA-03
	Aplicación Pagos Directos Recaudo Masivo	Fecha: 19/05/2024
		Version: 1
Departamento	Cartera	
1.1 Propósito del procedimiento		
Aplicar pagos realizados por Promotora Occidental de las pólizas colectivas (pago mensual - anual) por recaudo masivo en Contacto para legalizar.		
1.2 Alcance		
Este procedimiento se aplica al departamento de cartera y a todos los colaboradores encargados de gestionar los pagos directos de recaudos masivos en el sistema Contacto.		
1.3 Referencia		
Manual de usuario del sistema Contacto para carga de archivos TXT.		
Procedimientos internos de la Promotora Occidental para la gestión de pagos masivos.		
1.4 Responsabilidades		
Director de cartera	Supervisar y garantizar el cumplimiento del procedimiento y la correcta aplicación de los pagos.	
Asistente de cartera	Ejecutar las actividades de verificación y aplicación de pagos directos, así como la actualización de registros en el sistema.	
1.5 Definiciones		
Recaudo Masivo	Proceso mediante el cual se aplican múltiples pagos a pólizas colectivas en una sola transacción.	
Nota de Cobro	Documento que detalla los montos a pagar por parte del cliente.	
Archivo TXT	Formato de archivo utilizado para la carga masiva de datos en el sistema Contacto.	
1.6 Políticas y Lineamientos		
Exactitud de Datos	Todos los archivos de pagos deben estar correctamente formateados y ordenados de acuerdo a las especificaciones requeridas.	
Validación de Información	Los valores de las Notas de Cobro y los pagos deben coincidir exactamente con los registros enviados por la Promotora Occidental.	

Seguridad de Datos	Asegurar que los archivos de pagos se guarden correctamente y se validen las transacciones realizadas.		
Validacion Posterior	Realizar validaciones posteriores a la carga de pagos para confirmar que las transacciones se han aplicado correctamente.		
1.7 Periodicidad			
Frecuencia	Cada vez que se realicen pagos masivos de colectivas.		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Herramienta - Software
		Inicio	
1	Promotora Occidental	Recepción del Archivo: Recepción del archivo en Excel de las pólizas pagadas a las compañías.	Outlook - Excel
2	Director/Asistente Cartera	Ordenar y Convertir Archivo: Ordenar el archivo de acuerdo a lo solicitado (Nota de Cobro y Valor Pagado) y convertirlo en archivo con formato .txt.	Excel
3	Director/Asistente Cartera	Ingreso a Contacto: Ingresar al aplicativo de Contacto por la ruta Otras Herramientas - Otros - Cargar TXT/ZIP.	Contacto
4	Director/Asistente Cartera	sistema, el cual redirige a una página por el navegador y cargar el archivo TXT guardado previamente.	Contacto - Navegador
5	Director/Asistente Cartera	Cargar en Contacto: Ingresar de nuevo al aplicativo Contacto por la ruta Otras Herramientas - Mantenimiento - Recaudo Masivo - Por Archivo-TXT.	Contacto
6	Director/Asistente Cartera	Especificar Archivo: Digitar el nombre del archivo bajo la siguiente ruta: /home/ctto/txt/NOMBREDELARCHIVO.txt.	Contacto
7	Director/Asistente Cartera	Validación Inicial: Validar que cada una de las notas de cobro y valores de prima que se estén aplicando sean correctos.	Contacto
8	Director/Asistente Cartera	Validación Total: Validar que el valor total a aplicar coincida exactamente con el valor total reportado para pago.	Contacto
9	Director/Asistente Cartera	Grabar Aplicación: Digitar la letra G (Grabar) y grabar la aplicación del pago.	Contacto
10	Director/Asistente Cartera	Guardar Soporte: Guardar el archivo de Excel como soporte al PD.	Excel - OneDrive
11	Director/Asistente Cartera	Validación de Recaudo: Tomar algunas de las notas de cobro y validar que el recaudo haya quedado bien aplicado.	

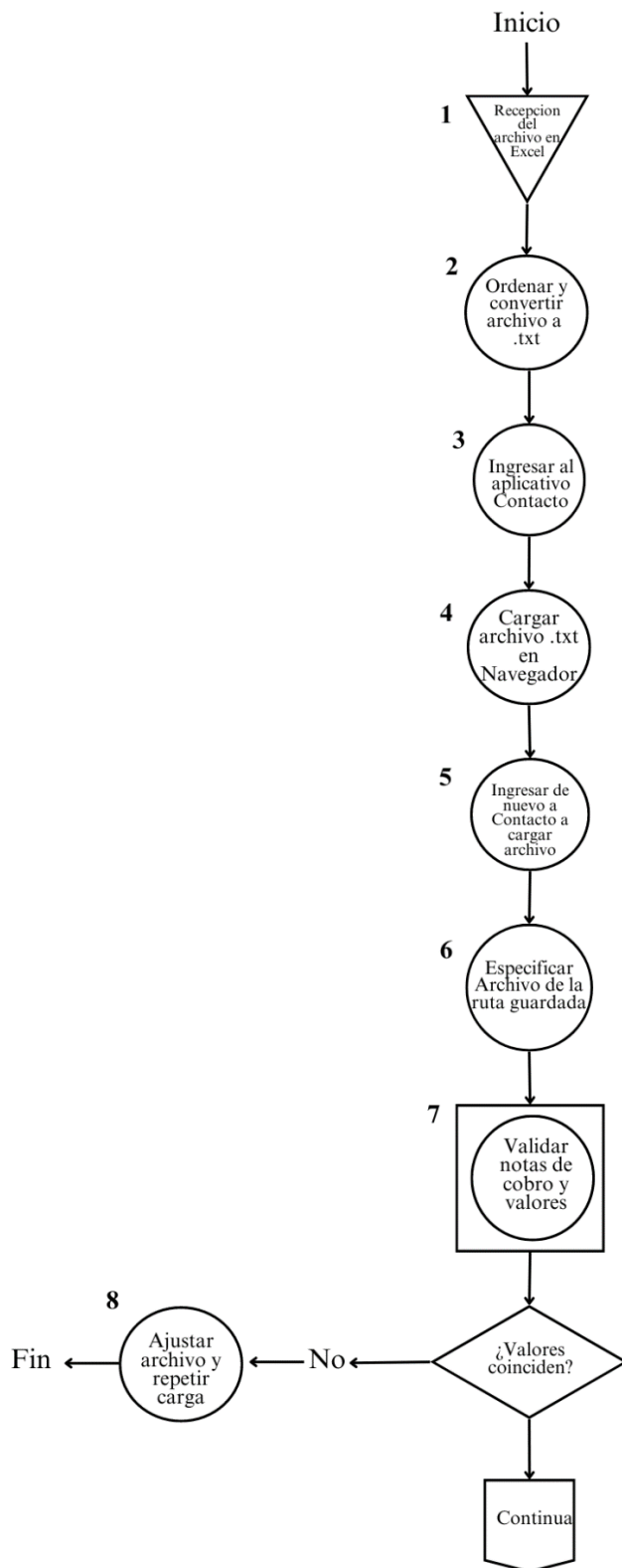
DIAGRAMA DE FLUJO



Diagrama de flujo 4. Aplicación Pagos Directos Recaudo Masivo

NOTAS	
Requisitos de Pago	Asegurarse de que los archivos cumplan con todos los requerimientos antes de ser procesados para evitar errores en la aplicación de pagos.
Documentacion	Mantener un registro detallado y organizado de todos los archivos y soportes utilizados en el proceso de recaudo masivo.


Elaborado Por:
MAIRA ALEJANDRA AGUDELO
Practicante

Aprobado Por:
YULIETH ABADIA RODRIGUEZ
Directora Cartera

Fuente. Elaboración propia

Figura 13

Procedimiento de aplicación de pagos directos recaudo masivo.

	Procedimiento	PR-CA-04
	Procedimiento devolución de saldos a favor de clientes.	Fecha: 19/05/2024
		Version: 1
Departamento	Cartera	
1.1 Proposito del procedimiento		
Realizar solicitud a las compañías de seguros para devolución de saldos a favor a los clientes de pólizas canceladas.		
1.2 Alcance		
Este procedimiento aplica al departamento de cartera y a todos los colaboradores encargados de gestionar las devoluciones de saldos a favor en el sistema Contacto.		
1.3 Referencia		
Manual de usuario del sistema Contacto.		
Procedimientos internos de La Occidental para la gestión de devoluciones.		
Procedimientos internos de cada compañía de seguros para la gestión de devoluciones.		
1.4 Responsabilidades		
Director de cartera	Supervisar y garantizar el cumplimiento del procedimiento y la correcta gestión de las devoluciones. - Ejecutar las actividades de verificación y solicitud de devoluciones, así como la actualización de registros en el sistema.	
Asistente de cartera	Ejecutar las actividades de verificación y solicitud de devoluciones, así como la actualización de registros en el sistema.	
1.5 Definiciones		
Saldo a favor	Montos que deben ser devueltos a los clientes por las compañías de seguros debido a la cancelación de pólizas.	
Certificado Bancario	Documento que acredita la cuenta bancaria del cliente para recibir la devolución.	
Nota de Devolucion	Registro contable que refleja la devolución del saldo a favor al cliente.	

1.6 Políticas y Lineamientos			
Exactitud de Datos	Todos los certificados bancarios y formularios deben ser verificados para asegurar su correcta información antes de ser enviados a las compañías de seguros.		
Validación de Información	Confirmar con las compañías de seguros la recepción y procesamiento de las solicitudes de devolución.		
Seguridad de Datos	Asegurar que los soportes de devolución se guarden correctamente y se validen las transacciones realizadas.		
Comunicación Transparente	Mantener informado al cliente sobre el estado de su solicitud de devolución y el tiempo estimado de respuesta.		
1.7 Periodicidad			
Frecuencia	Cada que se realicen cancelaciones de pólizas por venta y cada que se concilie cartera.		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Herramienta - Software
		Inicio	
1	Director/Asistente Cartera	Solicitar Certificado Bancario: Solicitar al cliente certificado bancario para devolución de saldo a favor. Revisar anexo de Formas de Devolución de Compañías en caso de requerir diligenciar	Outlook
2	Director/Asistente Cartera	Enviar Solicitud de Devolución: Enviar el certificado bancario y/o formulario a la compañía de seguros para solicitar devolución. Revisar anexo de Formas de Devolución de Compañías para validar los medios de cargue de la solicitud.	Outlook - Plataformas de las compañías de seguros - Whatsapp
3	Director/Asistente Cartera	Informar al Cliente: Informar al cliente la fecha estimada de respuesta de la compañía a la devolución del saldo a favor.	Outlook - Whatsapp
4	Director/Asistente Cartera	Confirmar Devolución: Confirmar con la compañía de seguros la devolución del saldo a favor al cliente.	Outlook - Plataformas de las compañías de seguros - Whatsapp
5	Director/Asistente Cartera	Actualizar Cartera: Bajar el negativo de la cartera de La Occidental con la confirmación que envíe la compañía confirmando la devolución.	Contacto
6	Director/Asistente Cartera	Registrar Devolución: Bajar la Nota de Devolución de Contacto aplicando un Pago Directo.	Contacto
7	Director/Asistente Cartera	Guardar Soporte: Guardar el soporte de la devolución en la carpeta definida con el número del PD (Ejemplo: PD 123456).	OneDrive

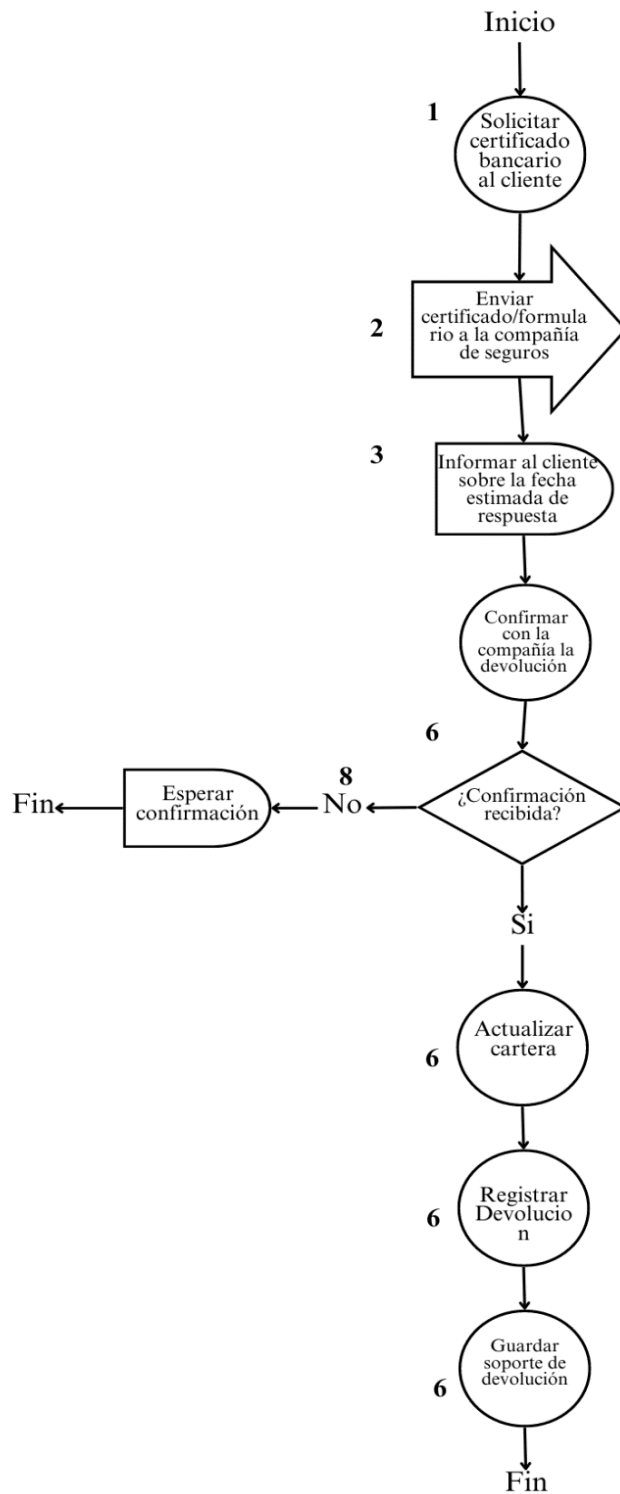
DIAGRAMA DE FLUJO

Diagrama de flujo 5. Proceso devolución de saldos a favor de clientes.

NOTAS	
Formas de Devolucion	Revisar las diferentes formas de devolución de compañías como guía para identificar la forma de devolución de la compañía y orientar correctamente al cliente, así como para conocer los medios de radicación de la solicitud de devolución.


Elaborado Por:
MAIRA ALEJANDRA AGUDELO
Practicante

Aprobado Por:
YULIETH ABADIA RODRIGUEZ
Directora Cartera

Fuente. Elaboración propia

Figura 14

Procedimiento de comisiones de asesores externos.

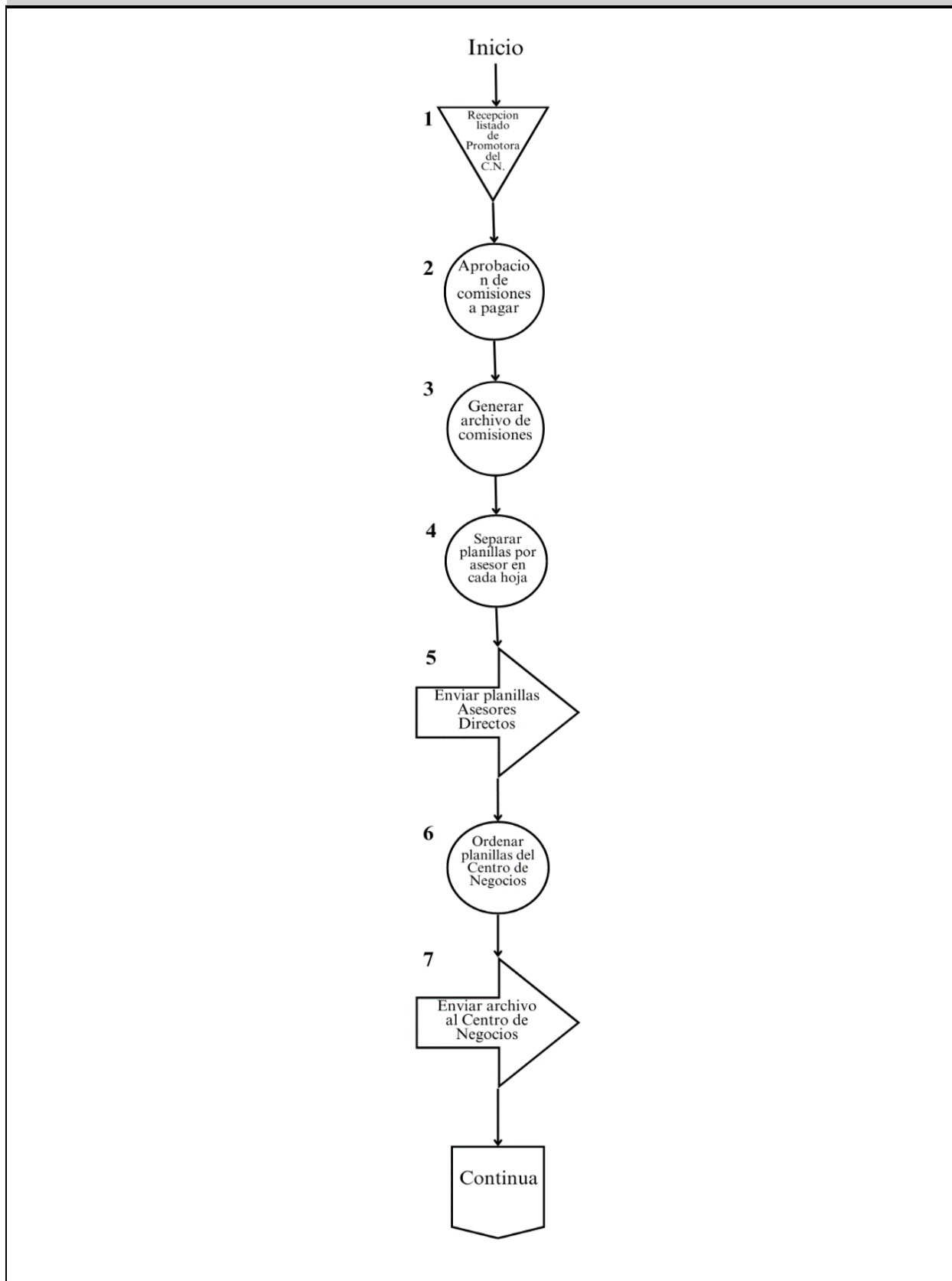
	Procedimiento	PR-CA-05
	Procedimiento de comisiones asesores externos.	Fecha: 19/05/2024
		Version: 1
Departamento	Cartera	
1.1 Propósito del procedimiento		
Generar planillas para pago de comisiones de asesores externos y recepcionar las cuentas de cobro y/o facturas electrónicas para pasar al departamento contable para el pago de estas.		
1.2 Alcance		
Este procedimiento aplica al departamento de cartera y a todos los colaboradores encargados de gestionar las comisiones de los asesores externos en el sistema Contacto.		
1.3 Referencia		
Manual de usuario del sistema Contacto.		
Procedimientos internos de La Occidental para la gestión de comisiones.		
1.4 Responsabilidades		
Director de Cartera	Verificar y validar las cuentas de cobro y facturas electrónicas de los asesores externos y entregarlas a la Gerencia para la aprobación de pago.	
Directora del Centro de Negocios	Verificar y validar las cuentas de cobro y facturas electrónicas de los asesores externos.	
Promotora Occidental	Enviar reporte de pólizas financiadas y facturadas en Promotora de los asesores externos para dar aprobación de pago de comisiones.	
Asistente de Cartera	Ejecutar las actividades de aprobación y generación de planillas de comisiones, así como la recepción y validación de cuentas de cobro y facturas electrónicas.	
Cuentas por Pagar	Revisar, contabilizar y gestionar el pago de las cuentas de cobro y facturas electrónicas.	
Tesorería	Programar y realizar los pagos a las cuentas bancarias de los asesores.	

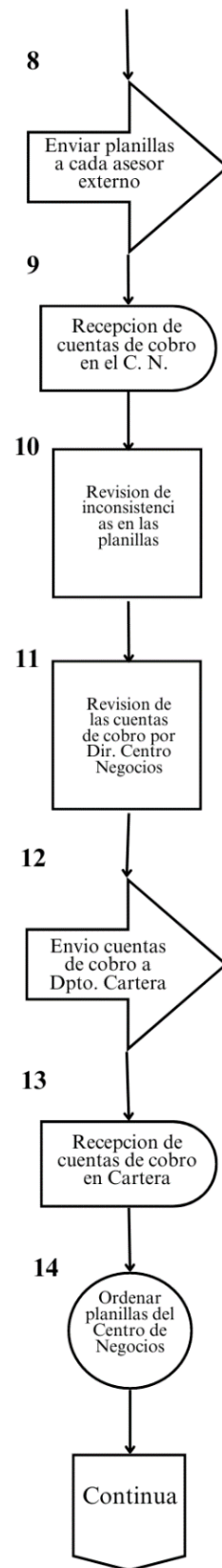
1.5 Definiciones			
Comision		Ingreso que recibe un asesor externo por la venta de pólizas.	
Cuenta de cobro		Documento que un asesor externo envía para solicitar el pago de sus comisiones.	
Factura electronica		Documento digital que acredita la venta de servicios y/o productos.	
1.6 Políticas y Lineamientos			
Exactitud de Datos		Todas las cuentas de cobro y facturas electrónicas deben ser verificadas para asegurar su correcta información antes de ser procesadas.	
Validacion de Informacion		Confirmar que las comisiones aprobadas tengan recaudo previo y autorización de Promotora Occidental (las que sean financiadas).	
Seguridad de Datos		Asegurar que los soportes de comisiones se guarden correctamente y se validen las transacciones realizadas.	
Comunicación Transparente		Mantener informados a los asesores sobre el estado de sus comisiones y el tiempo estimado de pago.	
1.7 Periodicidad			
Frecuencia		2 veces al mes.	
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Herramienta - Software
		Inicio	
VIERNES			
1	Promotora/Asistente Cartera	Recepción del Listado: Recepción de listado enviado por Promotora del Centro de Negocios el día viernes (según fecha en calendario de comisiones) de pólizas facturadas en Promotora Occidental para financiación aprobadas para pago de comisiones.	Outlook
2	Asistente Cartera	Aprobación de Comisiones: Ingresar a Contacto y aprobar las comisiones que se encuentren recaudadas (marcadas * en la parte derecha de la pantalla) y las que aprueba Promotora Occidental según listado.	Contacto - Outlook
3	Asistente Cartera	Generar Archivo de Comisiones: Generar el archivo de las comisiones aprobadas por procedencia y pasarlo a un documento en Word.	Word
4	Asistente Cartera	Separar Planillas: Separar las planillas de cada asesor por hoja en el documento Word.	Word
5	Asistente Cartera	Enviar Información a Asesores Directos: Tomar las planillas de los asesores directos y enviar correo uno por uno con la información de las comisiones aprobadas para pago para el envío de la cuenta de cobro y/o factura electrónica. Ver Anexo: Listado de Asesores Directos La Occidental.	Outlook

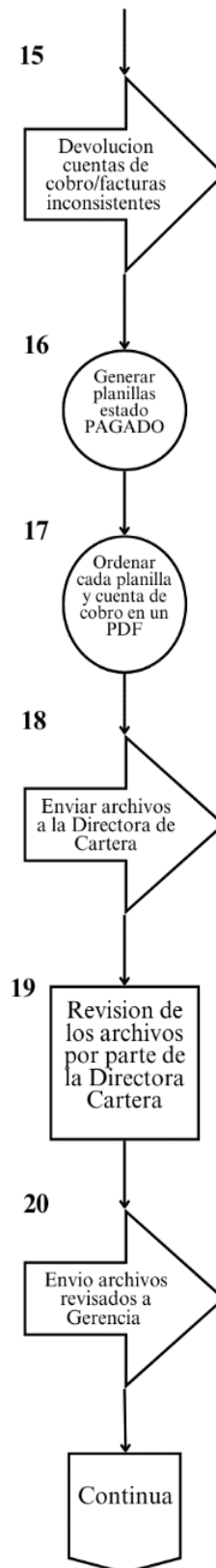
6	Asistente Cartera	Ordenar Planillas del Centro de Negocios: Ordenar en el archivo en Word las procedencias del Centro de Negocios (Uno por hoja). Ver Anexo: Listado de Asesores Centro de Negocios La Occidental.	Word
7	Asistente Cartera	Enviar Archivo a Directora del Centro de Negocios: Enviar el archivo en Word a la Directora del Centro de Negocios antes de las 3:00 pm.	Outlook
8	Directora del Centro de Negocios	Enviar Información a Asesores Externos: Tomar las planillas de los asesores externos y enviar correo uno por uno con la información de las comisiones aprobadas para pago para el envío de la cuenta de cobro y/o factura electrónica.	Outlook
LUNES			
9	Directora del Centro de Negocios - Asistente Cartera - Facturación Electrónica Occidental	Recepción de Cuentas de Cobro: Los asesores directos y externos envían las cuentas de cobro y/o facturas electrónicas a los correos destinados para su recepción.	Outlook
10	Asistente Cartera	Revisión de Inconsistencias: Si presentan inconsistencias con las planillas de comisiones, podrán solicitar su revisión solamente por correo electrónico a la Asistente de Cartera. Sin embargo, deberán presentar la cuenta de cobro o factura electrónica en la fecha indicada, así el departamento de cartera no haya revisado aún su solicitud.	Outlook
11	Directora del Centro de Negocios	Validación por Directora del Centro de Negocios: La Directora del Centro de Negocios recepciona las cuentas de cobro y/o facturas electrónicas y validará que los datos se encuentren correctos (Fecha, nombre y NIT de La Occidental, nombre y documento de identificación del asesor, concepto de cobro y firmas). Y que estas se envíen visibles.	PDF - Outlook
12	Directora del Centro de Negocios	Envío a Departamento de Cartera: La Directora del Centro de Negocios enviará al Departamento de Cartera las cuentas de cobro y/o facturas electrónicas por medio de correo electrónico corporativo con fecha máxima al martes siguiente a las 9:00 am.	Outlook

MARTES			
13	Asistente Cartera	Recepción de Cuentas de Cobro: Recepcionar cuentas de cobro y/o facturas electrónicas enviadas por la Directora del Centro de Negocios y enviadas por los asesores directos al correo electrónico.	Outlook - OneDrive
14	Asistente Cartera	Validación en Contacto: Validar cada cuenta de cobro y/o factura electrónica en el listado de comisiones aprobadas de Contacto.	Contacto
15	Asistente Cartera	Devolución de Documentos Inconsistentes: Si alguna cuenta de cobro y/o factura electrónica tiene una diferencia en los valores reportados en planilla versus el documento de cobro, se deberá devolver inmediatamente a la Directora del Centro de Negocios o asesor externo informando que ésta se rechazó y deberá esperar el próximo corte de comisiones para realizar el cobro.	Outlook
16	Asistente Cartera	Generar Estado de Pagado: Una vez se tengan todas las cuentas de cobro y/o facturas electrónicas conciliadas, se generarán en estado PAGADO en Contacto y se generan las planillas pagadas.	Contacto
17	Asistente Cartera	Unir Planillas y Cuentas de Cobro: Estas planillas se unirán a cada cuenta de cobro y/o facturas electrónicas en formato PDF por asesor. Sean escaneadas o unidas por computador, pero deben quedar en un documento por cada asesor en formato PDF que contenga la cuenta de cobro y/o factura electrónica y la planilla de comisiones pagadas. El archivo deberá nombrarse con el nombre del asesor.	Plataforma externa de PDF (Unir) - Escaner
18	Asistente Cartera	Envío a Directora de Cartera: Enviar los archivos en PDF a la Directora de Cartera máximo el día miércoles antes del mediodía para su revisión.	Outlook

MIERCOLES			
19	Directora Cartera	Revisión por Directora de Cartera: La Directora de Cartera revisará los archivos PDF recibidos, donde validará que cada documento de cobro coincida en valores con la planilla de comisiones pagadas adjunta. Así como también revisará que las comisiones pagadas tengan recaudo aplicado y validará los autorizados por Promotora Occidental para pago, y validará los porcentajes de comisiones pagados.	Outlook
20	Directora Cartera	Envío a Gerencia: La Directora de Cartera enviará los archivos revisados a la Gerencia para su aprobación de pago.	Outlook
21	Directora Cartera	Envío a Cuentas por Pagar: Una vez aprobado el pago por la Gerencia, la Directora de Cartera envía los archivos PDF a Cuentas por Pagar.	Outlook
22	Cuentas por Pagar	Revisión por Cuentas por Pagar: Cuentas por Pagar procede a revisar las cuentas de cobro y/o facturas y planillas de pago de comisiones.	Outlook
23	Cuentas por Pagar	Contabilización: Cuentas por Pagar contabiliza las cuentas de cobro y/o facturas a pagar y las entrega a Tesorería para pago.	Outlook
VIERNES SIGUIENTE			
24	Tesoreria	Programación de Pagos: Tesorería realiza la programación de pagos a las cuentas bancarias registradas de los asesores cuyas cuentas de cobro fueron autorizadas.	Plataformas Bancarias

DIAGRAMA DE FLUJO





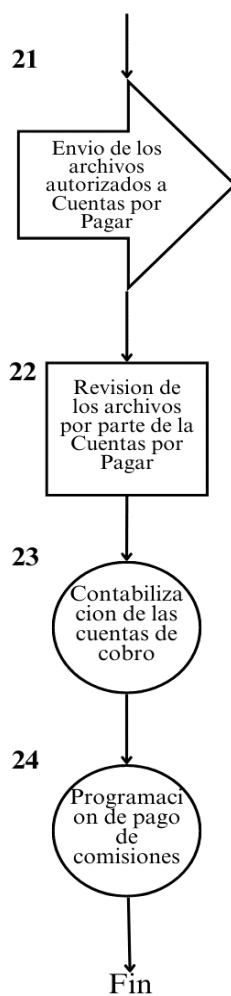


Diagrama de flujo 6. Proceso de comisiones asesores externos.

NOTAS

Aprobación y Autorización

No se deberán aprobar o autorizar pago de comisiones que no cuenten con recaudo previo o que no cuenten con autorización de Promotora Occidental para pago que se encuentren financiadas.

Elaborado Por:

MAIRA ALEJANDRA AGUDELO

Practicante

Aprobado Por:


YULIETH ABADIA RODRIGUEZ

Directora Cartera

Fuente. Elaboración propia

Figura 15

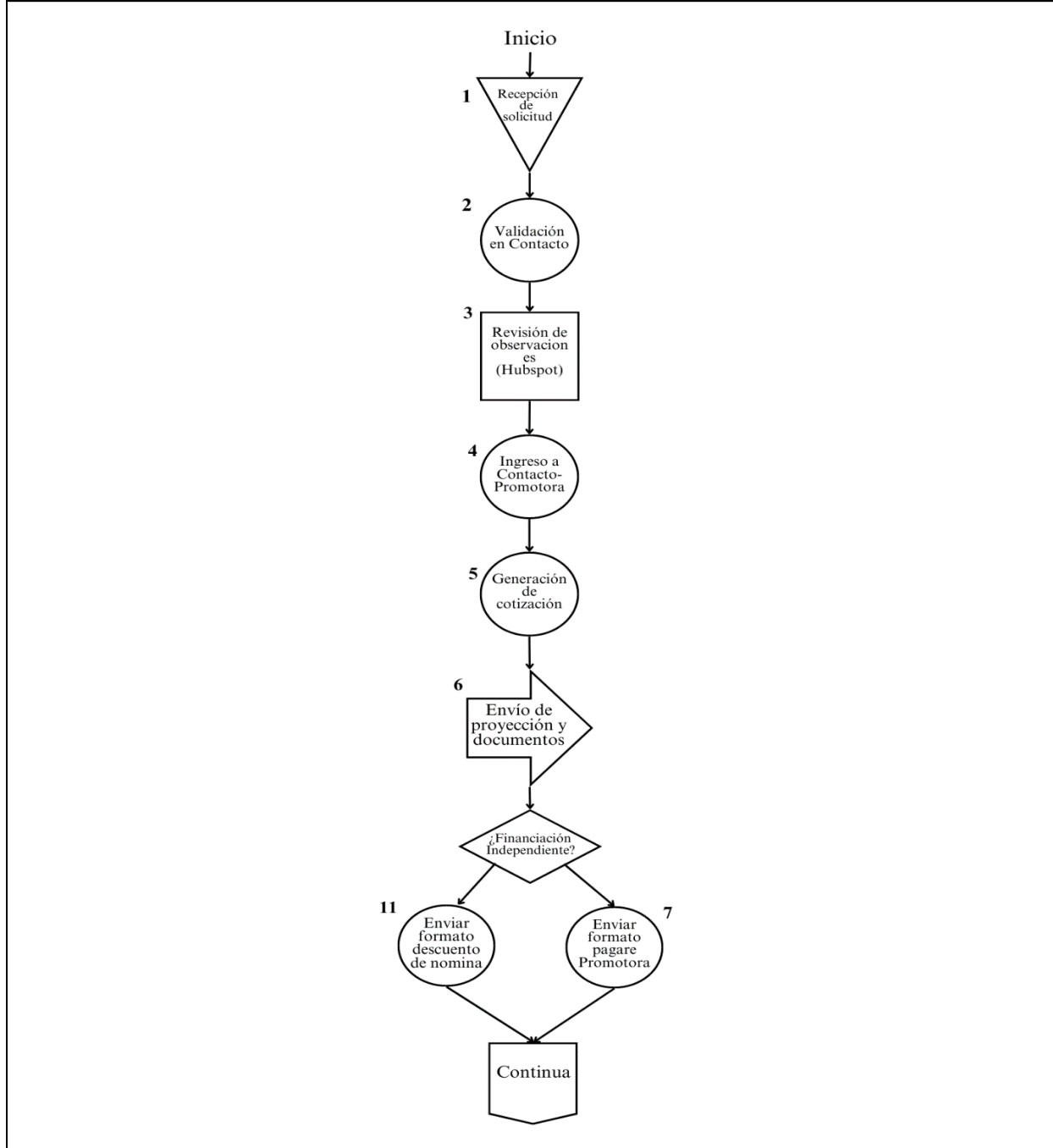
Procedimiento de financiación con Promotora Occidental

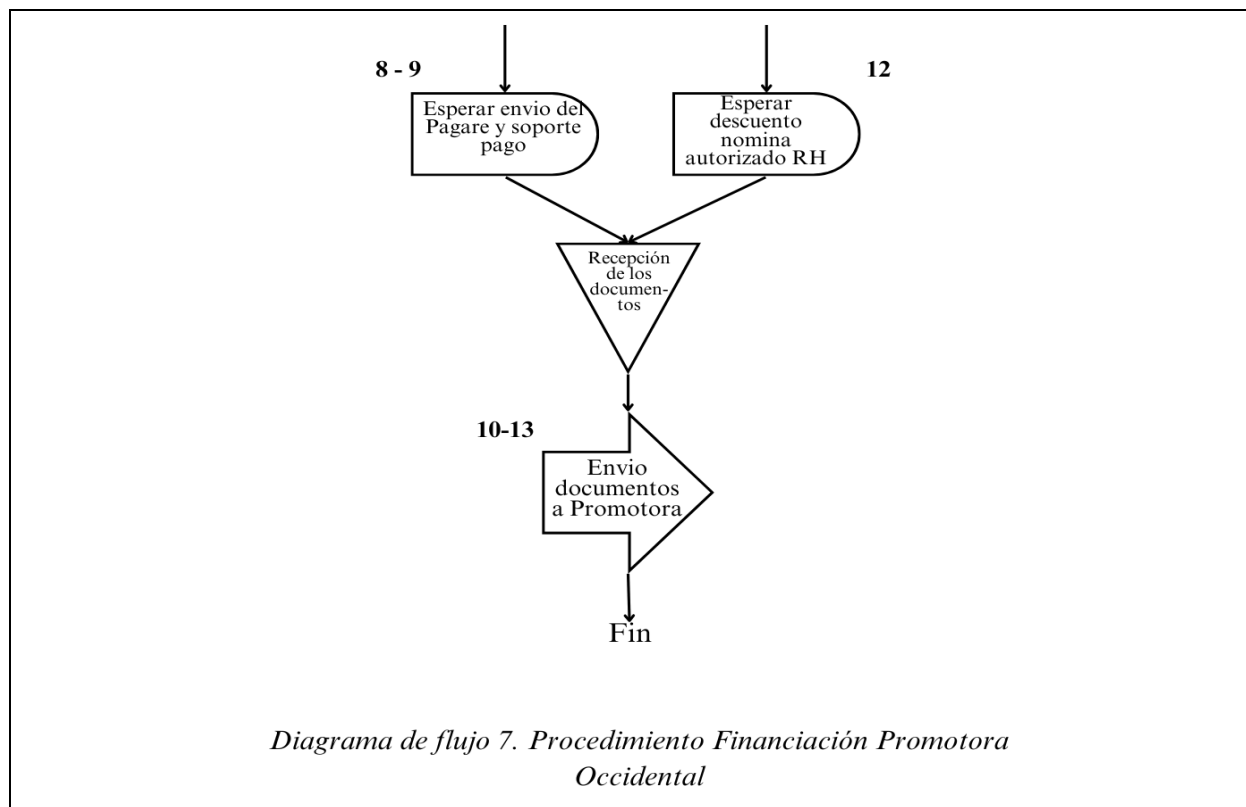
	Procedimiento	PR-CA-06
	Procedimiento Financiación Promotora Occidental	Fecha: 19/05/2024
		Version: 1
Departamento	Cartera	
1.1 Propósito del procedimiento		
Realizar financiación de primas con Promotora Occidental solicitadas por los clientes como forma de pago de las pólizas contratadas. Facilitar el proceso de financiación de primas de seguros para los clientes, garantizando la correcta gestión y aprobación de solicitudes de financiamiento.		
1.2 Alcance		
Este procedimiento aplica a todas las solicitudes de financiación de pólizas recibidas a través de Hubspot y gestionadas por el Departamento de Cartera.		
1.3 Referencia		
Manual de Usuario Hubspot		
Aplicativo Contacto-Promotora		
1.4 Responsabilidades		
Director de Cartera	Supervisión del proceso.	
Asistente de Cartera	Ejecución y validación de las tareas.	
1.5 Definiciones		
Financiación Independiente	Financiación gestionada directamente con el cliente.	
Descuento de Nómina	Financiación gestionada a través de la autorización del descuento por Recursos Humanos.	
1.6 Políticas y Lineamientos		
Aprobación de Pólizas con Más de 30 Días de Vigencia	Pólizas con más de 30 días desde inicio de vigencia requieren aprobación previa.	
Procesamiento de Descuentos de Nómina	Descuentos de nómina deben procesarse antes del 08 de cada mes.	
Límites en Financiaciones Independientes	Las financiaciones independientes tienen un máximo de 9 cuotas iguales más cuota inicial.	
Cortes de Promotora Occidental	Los cortes de Promotora Occidental son los días 5 y 15 de cada mes.	
1.7 Periodicidad		
Frecuencia	Cada vez que se solicite financiar una póliza.	

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Herramienta - Software
		Inicio	
1	Director/Asistente Cartera	Se recibe la solicitud de financiaci3n de polizas por medio de una tarea asignada por Hubspot	Hubspot
2	Director/Asistente Cartera	Validar en Contacto que la poliza este facturada, de lo contrario no se podra recibir la tarea de financiaci3n.	Contacto
3	Director/Asistente Cartera	Revisar en Hubspot si el area tecnica ha realizado alguna observaci3n de la financiaci3n. Ejemplo, que la financiaci3n sea por determinado numero de cuotas, por descuento de nomina o alguna otra.	Hubspot
4	Director/Asistente Cartera	Ingresar al aplicativo de Contacto-Promotora por la siguiente ruta: Control Cartera - Cotiza Financia. - Diligenciar la informaci3n que requiere el aplicativo	Contacto Promotora
5	Director/Asistente Cartera	Grabar la cotizaci3n y generar la imagen de la proyecci3n de pagos.	Contacto Promotora
6	Director/Asistente Cartera	Ingresar de nuevo a Hubspot y por medio de un Correo Electronico enviar informaci3n de la proyecci3n de pagos junto con el pagare y/o documentos que solicita Promotora para la financiaci3n.	Hubspot - Outlook
7	Director/Asistente Cartera	Si la financiaci3n es Independiente se debe esperar a que el cliente envie el pagare diligenciado y firmado junto con el soporte de pago	Outlook
8	Director/Asistente Cartera	Recibir el pagare por parte del cliente y verificar que este correctamente diligenciado y firmado.	Outlook
9	Director/Asistente Cartera	Validar que el soporte de pago de la cuota inicial se encuentre aprobado y este correcto conforme al valor reportado en el correo enviado.	Outlook
10	Director/Asistente Cartera	Enviar documentaci3n a Promotora Occidental por correo (Pagare, soporte de pago, poliza y recibo de pago de la poliza -si aplica-)	Outlook
11	Director/Asistente Cartera	Si la financiaci3n es por descuento de nomina, se debe esperar a que el cliente envie el formulario de descuento de nomina autorizado por recursos humanos.	Outlook

12	Director/Asistente Cartera	Recibir el descuento de nomina y verificar que este correctamente diligenciado y que cuente con la aprobacion de Recursos Humanos (Sea firma en el formato o correo electronico adjunto)	Outlook
13	Director/Asistente Cartera	Enviar documentacion a Promotora Occidental por correo (Descuento de nomina, soporte de pago de cuota inicial -si aplica-, poliza y recibo de pago de la poliza -si aplica-)	Outlook

DIAGRAMA DE FLUJO





NOTAS	
Solicitud de Aprobación de Plazo	Solicitar aprobación de plazo para pólizas con más de 30 días de vigencia.
Tomador en Polizas Requeridas	Incluir a Promotora Occidental como tomador en las pólizas requeridas.
Envíos de Descuento Nomina	Enviar descuentos de nómina antes del 08 de cada mes.
Limites en Financiaciones Independientes	Máximo 9 cuotas iguales más cuota inicial para financiaciones independientes.
Cortes de Promotora Occidental	Cortes de Promotora Occidental los días 5 y 15 de cada mes.
Entrega de Financiaciones a Promotora	Entrega de financiaciones antes de terminar jornada del miércoles para pago el viernes.
Notificación de Problemas de Contacto con el cliente	Notificar al área técnica sobre cualquier problema de contacto con el cliente.


Elaborado Por:
MAIRA ALEJANDRA AGUDELO
Practicante

Aprobado Por:
YULIETH ABADIA RODRIGUEZ
Directora Cartera

Fuente. Elaboración propia

Figura 16

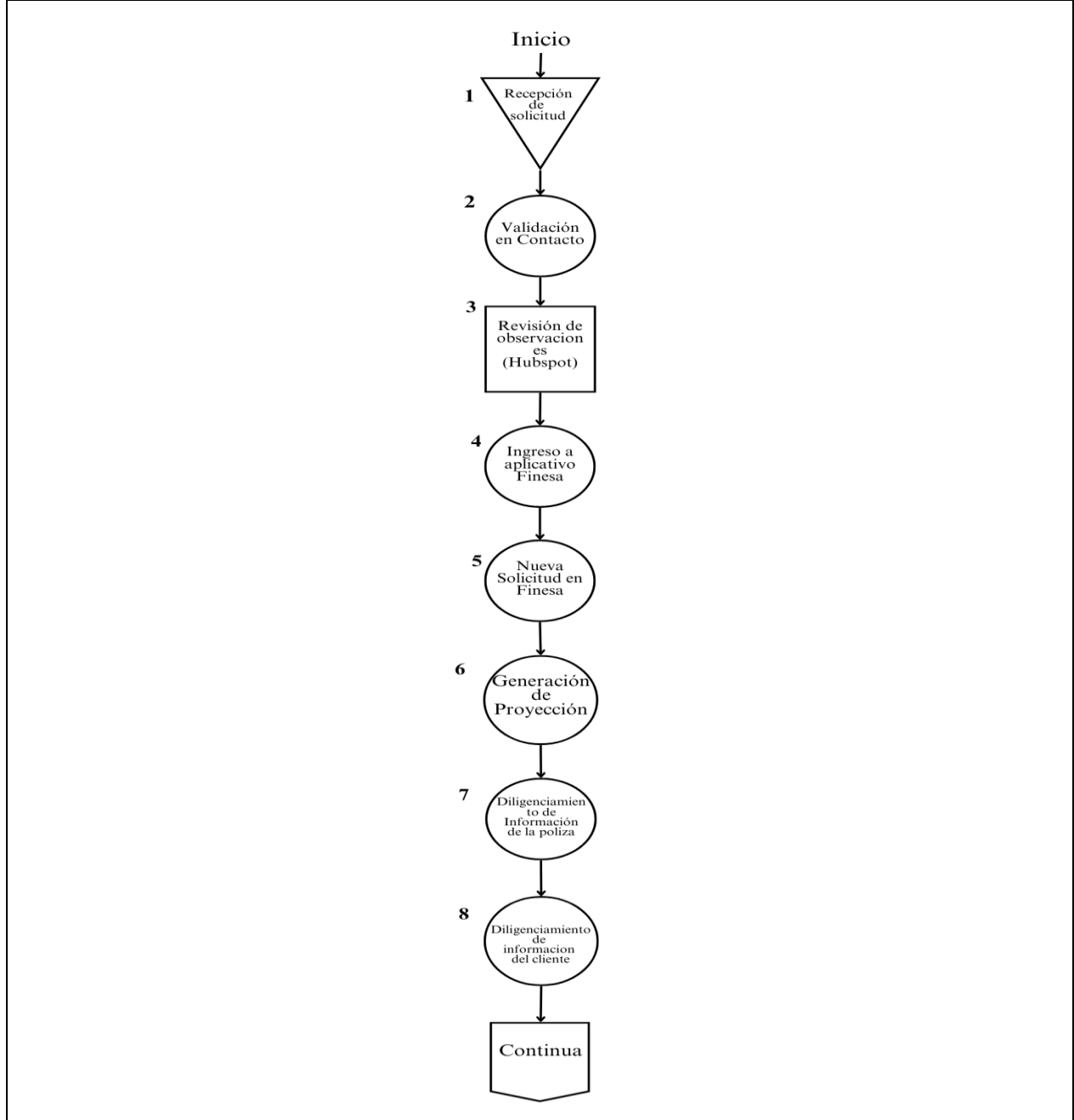
Procedimiento de financiación con Finesa

	Procedimiento	PR-CA-07
	Procedimiento Financiación Finesa	Fecha: 19/05/2024
		Version: 1
Departamento	Cartera	
1.1 Propósito del procedimiento		
El propósito de este procedimiento es detallar los pasos necesarios para realizar la financiación de primas de seguros a través de la financiera externa Finesa, solicitadas por los clientes como forma de pago de las pólizas contratadas.		
1.2 Alcance		
Este procedimiento aplica a todas las solicitudes de financiación de pólizas recibidas a través de Hubspot y gestionadas por el Departamento de Cartera.		
1.3 Referencia		
Manual de Usuario Hubspot		
Aplicativo Finesa		
1.4 Responsabilidades		
Director de Cartera	Supervisión del proceso. Ejecutar el proceso de financiación, asegurando la correcta diligencia y envío de la documentación	
Asistente de Cartera	Ejecutar el proceso de financiación, asegurando la correcta diligencia y envío de la documentación requerida.	
1.5 Definiciones		
Financiación	Mecanismo mediante el cual se permite a los clientes pagar las primas de seguros en cuotas a través de una financiera.	
Pagare Electronico	Documento digital que el cliente firma para comprometerse al pago de las cuotas de la financiación.	
Cotizacion Manual	Proyección de pagos generada manualmente en el aplicativo de Finesa.	
1.6 Políticas y Lineamientos		
Prioridad de Financieras	La primera opción de financiera que se debe ofrecer al cliente es Promotora Occidental. Si no es posible, se ofrecerá Finesa.	
Validacion de Documentos	Las pólizas con más de 30 días desde inicio de vigencia requieren aprobación previa.	
Precision de Datos	Los datos diligenciados del cliente deben ser correctos para evitar problemas en las gestiones de cartera.	
Firma del Pagare	Si el cliente tiene inconvenientes con la firma electrónica, se permitirá la firma autógrafa.	

1.7 Periodicidad			
Frecuencia		Cada vez que se solicite financiar una póliza.	
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Herramienta - Software
		Inicio	
1	Director/Asistente Cartera	Recepción de Solicitud: Se recibe la solicitud de financiación de pólizas por medio de una tarea asignada por Hubspot.	Hubspot
2	Director/Asistente Cartera	Validación en Contacto: Validar en Contacto que la póliza esté facturada. Si no lo está, no se podrá recibir la tarea de financiación.	Contacto
3	Director/Asistente Cartera	Revisión de Observaciones: Revisar en Hubspot si el área técnica ha realizado alguna observación sobre la financiación.	Hubspot
4	Director/Asistente Cartera	Ingreso al Aplicativo de Finesa: Ingresar al aplicativo de Finesa (https://www.finesa.com.co/ - Soy asesor de Seguros - Finanprimas Virtual).	Finesa
5	Director/Asistente Cartera	Nueva Solicitud: Ingresar por "Nueva Solicitud" y diligenciar el tipo y número de identificación del cliente.	Finesa
6	Director/Asistente Cartera	Generación de Proyección: Cargar la póliza o ingresar por COTIZACIÓN MANUAL para generar la proyección de pagos.	Finesa
7	Director/Asistente Cartera	Diligenciamiento de Información: Diligenciar la información de la póliza y generar la cotización.	Finesa
8	Director/Asistente Cartera	Datos del Cliente: Diligenciar los datos del cliente (fecha de nacimiento, correo, dirección, profesión, ingresos, empresa) y guardar.	Finesa
9	Director/Asistente Cartera	Adjuntar Documentación: Adjuntar la copia de la cédula del cliente, la póliza y el recibo de pago de la póliza. Si es persona jurídica, añadir copia de la cámara de comercio.	Finesa
10	Director/Asistente Cartera	Firma Electrónica: Enviar el pagaré para firma electrónica	Finesa
11	Director/Asistente Cartera	Métodos de Pago: Descargar el cupón de pago de la primera cuota.	Finesa
12	Director/Asistente Cartera	Guardar Cotización: Guardar la cotización antes de salir del aplicativo.	Finesa
13	Director/Asistente Cartera	Notificación en Hubspot: Enviar correo con la información de la financiación al cliente, indicando la fecha máxima de firma del pagaré y pago de la primera cuota.	Hubspot

14	Finesa	Procesamiento del pago: La compañía procede a realizar el pago de la poliza a la compañía de acuerdo a los tiempos que manejan. Si la financiación tiene alguna inconsistencia la devolvera al intermediario.	Finesa
15	Finesa	Reporte del pago al intermediario: La financiera procede a reportar al intermediario el pago de la prima a la compañía.	Outlook
16	Director/Asistente Cartera	Confirmar el pago con la compañía: El intermediario confirma con la compañía de seguros el desembolso de la financiación y procede a aplicar Pago Directo.	Outlook - Aplicativos de Compañías

DIAGRAMA DE FLUJO





*Diagrama de flujo 8. Procedimiento Financiación Externa
Finesa*

NOTAS	
Aprobacion de Plazo	Solicitar aprobación de plazo para pólizas con más de 30 días de
Tomador de las Polizas	Incluir a Finesa como tomador en las pólizas requeridas.
Opcion de Financieras	La primera financiera que se debe ofrecer es Promotora Occidental; si no es posible, ofrecer Finesa.
Firma del Pagare	Si el cliente tiene problemas con la firma electrónica del pagaré, permitir la firma autógrafa.
Precision de Datos del Cliente	Asegurar que los datos del cliente sean correctos para evitar problemas en gestiones de cartera.

Elaborado Por:

MAIRA ALEJANDRA AGUDELO


Practicante**Aprobado Por:**

YULIETH ABADIA RODRIGUEZ

Directora Cartera*Fuente.* Elaboración propia

Figura 17

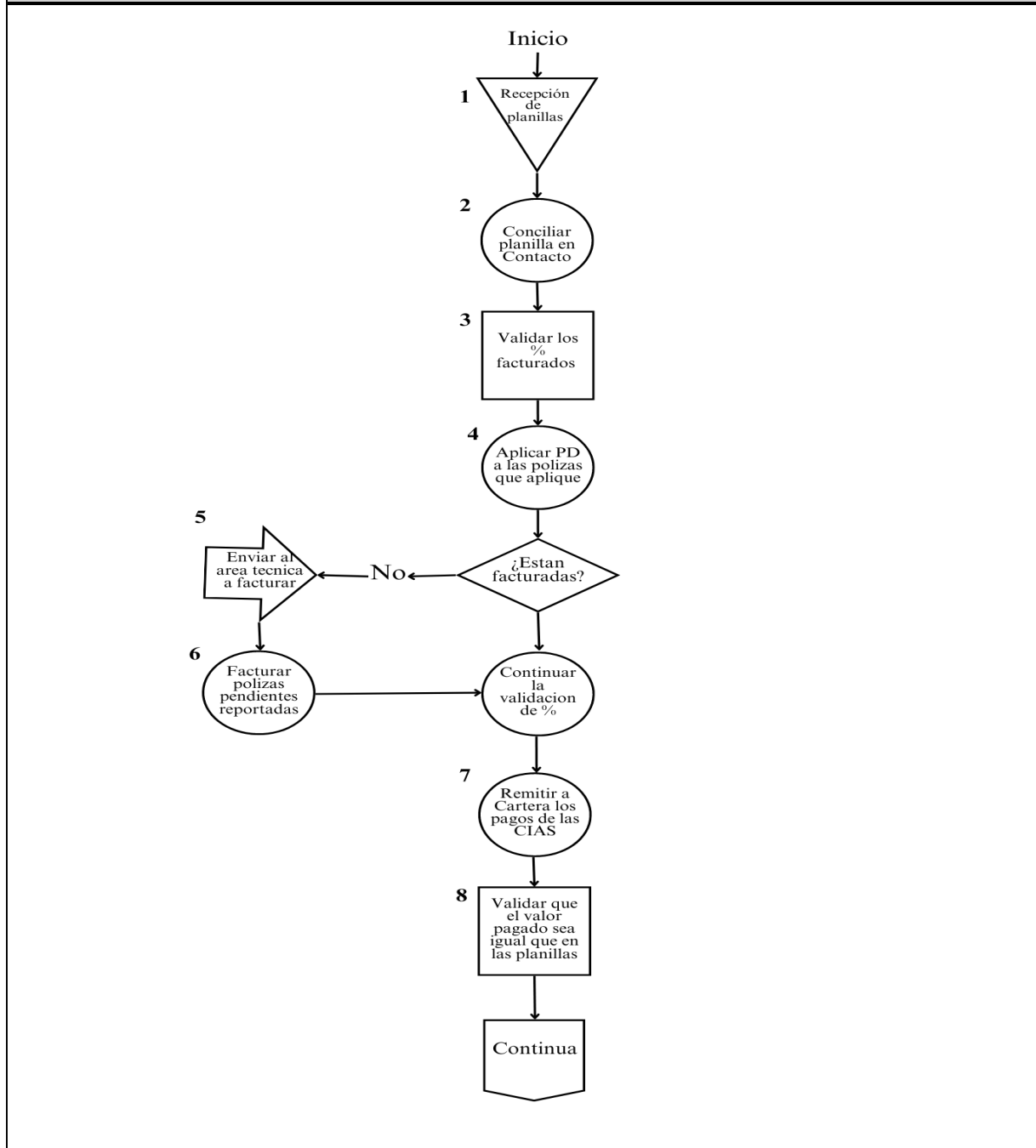
Procedimiento de aplicación de planillas de comisiones de compañías de seguros.

	Procedimiento	PR-CA-08
	Procedimiento de Aplicación de Planillas de Comisiones de Compañías de Seguros.	Fecha: 19/05/2024
		Version: 1
Departamento	Cartera	
1.1 Propósito del procedimiento		
<p>Aplicar los pagos de comisiones realizados por las compañías de seguros a La Occidental por las pólizas gestionadas y recaudadas bajo la intermediación de la empresa, así como aquellas que tengan convenio especial donde La Occidental actúe como co-agencia. Adicional a ello, el area de cartera debe asegurar el ingreso del pago de las comisiones de las polizas que se hayan expedido bajo intermediacion de La Occidental y que se encuentren recaudadas en las compañías de seguros.</p>		
1.2 Alcance		
<p>Este procedimiento aplica a todas las operaciones relacionadas con la recepción, validación y aplicación de comisiones provenientes de las compañías de seguros para La Occidental.</p>		
1.3 Referencia		
Manual de usuario del sistema Contacto.		
Procedimientos internos de La Occidental para la gestión de comisiones.		
1.4 Responsabilidades		
Director de Cartera	Supervisar el proceso y asegurar el cumplimiento de los procedimientos establecidos. Ejecutar las tareas descritas en el procedimiento	
Asistente de Cartera	Ejecutar las tareas descritas en el procedimiento	
Area Tecnica	Validar y facturar las pólizas que no estén facturadas.	
Tesoreria	Enviar soportes de pago.	
Departamento Contable	Revisar impuestos y confirmar valores informados, aplicar pagos mediante recibo de caja especial.	
1.5 Definiciones		
Poliza Facturada	Póliza que ha sido registrada y procesada en el sistema con un valor específico de comisión.	
Pago Directo PD	Aplicación directa del pago en el sistema contable.	
Planilla Comisiones	Documento que detalla las comisiones pagadas por las compañías de seguros.	

1.6 Políticas y Lineamientos			
Recepcion de Planillas	Las planillas pueden ser recibidas por correo electrónico o descargadas del aplicativo de las compañías.		
Validacion de Valores	Si los valores de comisión no coinciden, deben ser reportados al área técnica para su revisión.		
Fraccionamiento de Pagos	Las comisiones se aplicarán de manera parcial según el pago fraccionado del cliente.		
Pendientes por Facturar	El área técnica debe responder a las solicitudes de facturación		
Correccion de Errores	Las planillas devueltas por el área de Contabilidad deben ser corregidas antes del cierre de mes.		
Legalizacion de Planillas	Las planillas deben ser legalizadas antes del cierre de cada mes, a más tardar el 28.		
1.7 Periodicidad			
Frecuencia	Cada que lleguen las planillas de comisiones.		
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Herramienta - Software
		Inicio	
1	Director/Asistente Cartera	Recepción de las planillas de comisiones de las compañías.	Outlook - OneDrive - Plataformas de las Compañías de Seguros
2	Director/Asistente Cartera	Revisión de cada póliza en Contacto.	Contacto
3	Director/Asistente Cartera	Validar que el porcentaje y valor de comisión pagado sea el mismo facturado en Contacto.	Contacto
4	Director/Asistente Cartera	Validar si las pólizas tienen Pago Directo aplicado, de lo contrario, aplicar el PD.	Contacto
5	Director/Asistente Cartera	Enviar pólizas no facturadas al Área Técnica para validación y facturación.	Outlook
6	Area Tecnica	Facturar polizas que no esten facturadas y remitir las Notas de Cobro al area de Cartera	Contacto
7	Tesoreria	Reportar al area de Cartera los pagos que realicen las compañías de seguros a razon de las comisiones.	Outlook
8	Director/Asistente Cartera	Validar que el valor consignado sea igual al reportado en la planilla de comisiones.	Outlook
9	Director/Asistente Cartera	Ingresar a Contacto: Cartera General de Seguros - Mantenimiento - Comisiones Recibidas - Ver pendientes e ingresar por cada código de compañía.	Contacto
10	Director/Asistente Cartera	Marcar Notas de Cobro reportadas y grabarlas como nueva planilla de comisiones.	Contacto
11	Director/Asistente Cartera	Anotar el número de la planilla para generar la legalización para Contabilidad.	

12	Director/Asistente Cartera	Ingresar nuevamente a Contacto, copiar la información y diligenciar el documento de conciliación.	Contacto
13	Director/Asistente Cartera	Generar la planilla en PDF y nombrarla con el número de planilla y nombre de la compañía.	Contacto
14	Director/Asistente Cartera	Guardar la planilla en la carpeta de Onedrive compartida bajo la ruta especificada.	Onedrive
15	Departamento Contabilidad	Revisar impuestos y confirmar que los valores reportados coincidan.	
16	Departamento Contabilidad	Realizar un Recibo de Caja Especial para aplicar el pago de las comisiones de la compañía.	

DIAGRAMA DE FLUJO



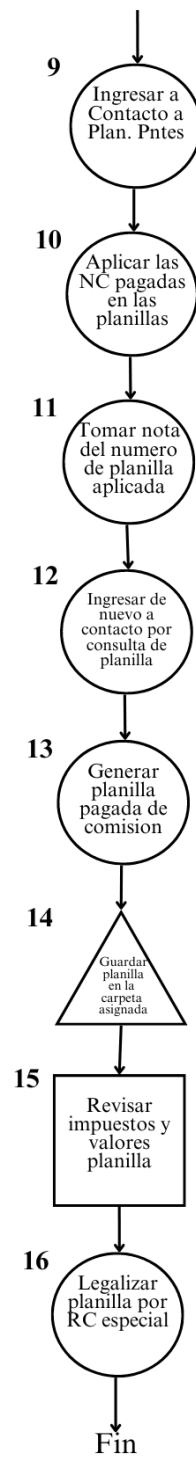


Diagrama de flujo 9. Procedimiento de Aplicación de Planillas de Comisiones de Compañías de Seguros.

NOTAS	
Recepcion de Planillas	Algunas planillas se reciben por correo electrónico; otras se deben descargar del aplicativo de las compañías.
Validacion de Valores	Si la póliza está facturada y los valores no coinciden, se debe reportar al área técnica para su revisión.
Fraccionamiento de Pagos	Las compañías que fraccionan el pago de las pólizas pagarán la comisión según el cliente pague, aplicando pagos parciales según la planilla de comisiones.
Pendientes por Facturar	Estar pendiente de que el área técnica responda a las solicitudes de pendientes por facturar según las planillas de comisiones.
Correccion de Errores	Si el área de Contabilidad devuelve la planilla por algún error, este debe ser corregido antes del cierre de mes.
Legalizacion de Planillas	Las planillas de comisiones deben ser legalizadas antes del cierre de cada mes, a más tardar el 28 de cada mes.

Elaborado Por:
MAIRA ALEJANDRA AGUDELO
Practicante

Aprobado Por:
YULIETH ABADIA RODRIGUEZ
Directora Cartera

Fuente. Elaboración propia

Figura 18

Procedimiento de gestión de certificados de pago de pólizas

	Procedimiento	PR-CA-09
	Procedimiento Gestión de Certificados de Pago de Pólizas	Fecha: 19/05/2024
		Version: 1
Departamento	Cartera	
1.1 Propósito del procedimiento		
Gestionar ante las compañías de seguros los certificados de pago solicitados por los clientes para las pólizas contratadas y pagadas en su totalidad.		
1.2 Alcance		
Este procedimiento se aplica a todas las solicitudes de certificados de pago de pólizas realizadas por los clientes de La Occidental.		
1.3 Referencia		
Aplicativos web de compañías de seguros (Seguros Bolivar, Allianz, Sura, Mapfre)		
Correo electrónico		
1.4 Responsabilidades		
Director de Cartera	Supervisar el proceso y asegurar que se cumplan los procedimientos establecidos. Ejecutar las tareas de gestión de certificados de pago.	
Asistente de Cartera	Ejecutar las tareas de gestión de certificados de pago.	
Area Tecnica/Asesor	Solicitar certificados de pago en representación del cliente.	
1.5 Definiciones		
Certificado de Pago	Documento emitido por la compañía de seguros que certifica que la póliza ha sido pagada en su totalidad.	
Beneficiario Oneroso	Persona o entidad que tiene derechos sobre los beneficios de la póliza en caso de un siniestro.	
Vehículo 0 KM	Vehículo nuevo sin uso previo registrado.	
1.6 Políticas y Lineamientos		
Recepcion de Solicitudes	Las solicitudes de certificados de pago pueden ser recibidas directamente del cliente o a través del área técnica y/o asesor externo.	
Emision del Certificado	La solicitud se debe remitir a la compañía de seguros correspondiente.	
	Las compañías de seguros que permiten la generación de certificados a través de sus aplicativos web deben ser gestionadas en dichos sistemas.	

Prioridad de Solicitudes	Dar prioridad a las solicitudes de certificados cuyas pólizas tengan beneficiario oneroso o correspondan a vehículos 0 KM.		
Documentación Requerida	Para enviar la solicitud del certificado de pago, se debe contar con el soporte del pago de la póliza y los datos completos del cliente y de la póliza.		
1.7 Periodicidad			
Frecuencia	Cada que sea solicitado por el cliente.		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Herramienta - Software
		Inicio	
1	Director/Asistente Cartera	Recibir solicitud del cliente directamente o por medio del área técnica y/o asesor externo del requerimiento del certificado de pago.	Outlook
2	Director/Asistente Cartera	Remitir solicitud a la compañía de seguros.	Outlook
3	Director/Asistente Cartera	Esperar a que la compañía de seguros emita certificado de pago. (Con excepción de las compañías que permiten generar a través de sus aplicativos web)	Outlook
4	Director/Asistente Cartera	Enviar certificado de pago solicitado al cliente.	Outlook

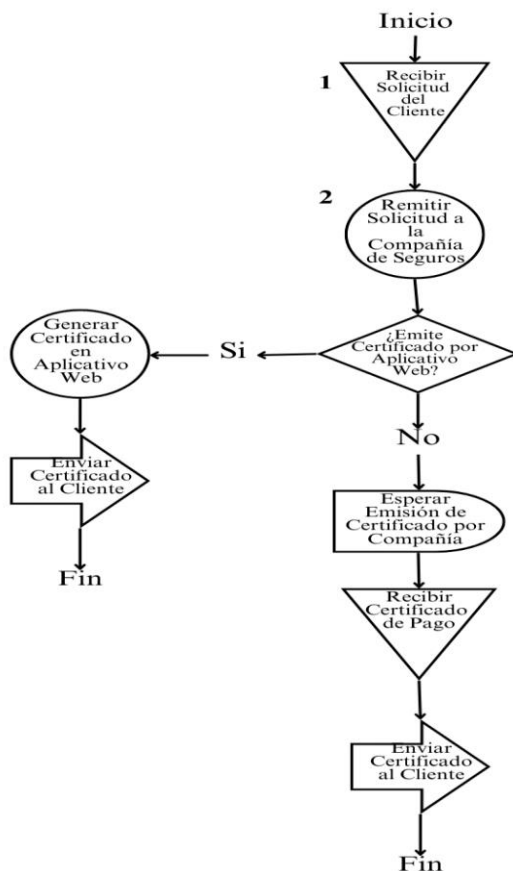
DIAGRAMA DE FLUJO

Diagrama de flujo 10. Procedimiento Gestión de Certificados de Pago de Pólizas

NOTAS	
Generacion de Certificado	Compañías como Seguros Bolivar, Allianz, Sura y Mapfre permiten generar el certificado por la página de intermediarios otorgada a La Occidental. Los demás se deben solicitar vía correo electrónico.
Prioridad de Certificados	Dar prioridad a los certificados solicitados cuyas pólizas tengan beneficiario oneroso o sean vehículos 0 KM.
Documentacion necesaria	Para enviar la solicitud del certificado de pago, se debe contar con el soporte del pago de la póliza y los datos completos de la póliza y cliente solicitante.

Elaborado Por:

MAIRA ALEJANDRA AGUDELO


Practicante**Aprobado Por:**

YULIETH ABADIA RODRIGUEZ

Directora Cartera*Fuente.* Elaboración propia

Figura 19

Procedimiento de avisos de recaudo compañías

	Procedimiento	PR-CA-09
	Procedimiento Aviso de Recaudos Compañías	Fecha: 19/05/2024
		Version: 1
Departamento	Cartera	
1.1 Propósito del procedimiento		
Notificar a las compañías de seguros sobre las pólizas que han sido recaudadas en las cuentas de La Occidental durante un periodo de tiempo específico, para que las compañías puedan actualizar sus estados de cartera con la información de los pagos recibidos.		
1.2 Alcance		
Este procedimiento aplica a todas las pólizas recaudadas en las cuentas de La Occidental que serán pagadas en el próximo corte de planillas. Incluye la generación y envío de avisos de recaudos a las compañías de seguros correspondientes.		
1.3 Referencia		
Manual de Usuario del Aplicativo Contacto.		
Políticas de Recaudo y Cobro de La Occidental.		
1.4 Responsabilidades		
Asistente de Cartera	Responsable de la ejecución completa del procedimiento, incluyendo la generación de reportes y la comunicación con las compañías de	
1.5 Definiciones		
Aviso de Recaudos	Reporte que contiene la lista de pólizas recaudadas en las cuentas de La Occidental.	
Gestor de Cartera	Representante de la compañía de seguros responsable de la gestión de cobros y actualizaciones de cartera.	
1.6 Políticas y Lineamientos		
Políticas de Cobro	Los avisos de recaudo deben presentarse el primer día de la semana (lunes). En caso de ser festivo, se enviarán el día siguiente (martes).	
	Solo se envían avisos de recaudo a las siguientes compañías: Aseguradora Solidaria, Chubb, Confianza, Seguros Bolívar, Mapfre, SBS, Seguros del Estado, y Sura.	
Normas de Conducta y Ética Profesional	Mantener la confidencialidad y exactitud de la información contenida en los avisos de recaudo.	
	Actuar con transparencia y profesionalismo en todas las comunicaciones con las compañías de seguros.	

1.7 Periodicidad			
Frecuencia		Cada semana, los días lunes.	
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Herramienta - Software
		Inicio	
1	Asistente de Cartera	Ingresar al aplicativo Contacto por la ruta: Cartera General de Seguros -> Imp-Doctos -> Aviso Compañías.	Contacto
2	Asistente de Cartera	Generar el listado de recaudos con fecha de inicio del lunes anterior (semana anterior) hasta el lunes actual..	Contacto
3	Asistente de Cartera	Exportar el listado generado a un archivo en Word.	Word
4	Asistente de Cartera	Enviar cada planilla al gestor de cartera de cada compañía de seguros correspondiente vía correo electrónico.	Outlook

DIAGRAMA DE FLUJO



Diagrama de flujo 11. Procedimiento Aviso de Recaudos Compañías

NOTAS	
Entrega de Avisos de Recaudo	Los avisos de recaudo se deben presentar el primer día de la semana (lunes). En caso de ser festivo, se enviarán el día siguiente (martes).
Compañías Receptoras de Avisos de Recaudo	Las compañías a las que se les envían los avisos de recaudo son solo las siguientes: Aseguradora Solidaria, Chubb, Confianza, Seguros Bolívar, Mapfre, SBS, Seguros del Estado, y Sura.


Elaborado Por:
MAIRA ALEJANDRA AGUDELO
Practicante

Aprobado Por:
YULIETH ABADIA RODRIGUEZ
Directora Cartera

Fuente. Elaboración propia

Figura 20

Procedimiento de envío de cartera a asesores externos

	Procedimiento	PR-CA-09
	Procedimiento de envío de cartera a asesores externos.	Fecha: 19/05/2024
		Version: 1
Departamento	Cartera	
1.1 Propósito del procedimiento		
<p>Enviar periódicamente el estado de cartera a los asesores externos, tanto directos como del centro de negocio, con el fin de dar a conocer las pólizas pendientes de pago bajo su procedencia. Los asesores deben informar al departamento de Cartera la forma de pago de las pólizas reportadas.</p>		
1.2 Alcance		
<p>Este procedimiento aplica a todos los asesores externos de La Occidental, incluyendo asesores directos y del centro de negocios.</p>		
1.3 Referencia		
Aplicativo Contacto		
Correo electrónico corporativo		
1.4 Responsabilidades		
Asistente de Cartera	Generar y enviar el listado de cartera a los asesores externos.	
Directora del Centro de Negocios	Recibir copia de los correos enviados a los asesores para seguimiento.	
1.5 Definiciones		
Cartera	Estado de cuenta que muestra las pólizas pendientes de pago.	
Asesor Externo	Profesional que gestiona la venta de pólizas y su seguimiento fuera de la organización principal.	
Procedencia	Codigo interno asignado a cada asesor para la facturación de las pólizas de su mediación.	
1.6 Políticas y Lineamientos		
Frecuencia de Envío	El estado de cartera debe enviarse dos veces al mes, cada quince días.	
Confidencialidad	Los datos de los clientes y pólizas deben manejarse con estricta	
1.7 Periodicidad		
Frecuencia	Se realiza 2 veces al mes, cada quince días.	

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Herramienta - Software
		Inicio	
1	Asistente Cartera	Ingresar al aplicativo Contacto y generar el listado de cartera con la fecha de envío del reporte a los asesores.	Contacto
2	Asistente Cartera	Organizar el archivo en Excel. Utilizar la fórmula BUSCARV para ubicar el nombre de cada asesor con un listado de asesores y por procedencia.	Excel
3	Asistente Cartera	Enviar por correo electrónico a cada asesor el listado de las pólizas facturadas bajo su procedencia para su revisión y comentarios. Copiar en el correo a la Directora del Centro de Negocios.	Outlook

DIAGRAMA DE FLUJO

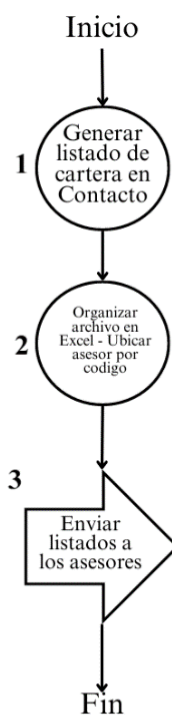


Diagrama de flujo 12. Procedimiento de Envío de Cartera a Asesores Externos.

NOTAS	
Envío de Estado de Cuenta Asesores	El estado de cuenta se debe enviar a los asesores directos (Jorge Rivera, José Fernando Trujillo, Javier Martínez, Star Seguros) y a los asesores del centro de negocios (revisar listado de asesores).
Copia a la Directora del Centro de Negocios	Se debe copiar en los correos a la Directora del Centro de Negocios para que esté enterada.
Eliminación de Polizas con FALTA NEGATIVO	Se debe eliminar del reporte que se le envía al asesor las pólizas que tengan la anotación de FALTA NEGATIVO, ya que son pólizas que ya se han notificado para anular y no se ha facturado el negativo

Elaborado Por:

MAIRA ALEJANDRA AGUDELO


Practicante**Aprobado Por:**

YULIETH ABADIA RODRIGUEZ

Directora Cartera*Fuente.* Elaboración propia

Figura 21

Procedimiento comisiones empleados

	Procedimiento	PR-CA-10
	Procedimiento de comisiones empleados	Fecha: 17/05/2024
		Version: 1
Departamento	Cartera	
1.1 Propósito del procedimiento		
Establecer un procedimiento para la generación y pago de comisiones a los empleados, asegurando que los pagos sean gestionados de manera eficiente y precisa por el área de Recursos Humanos.		
1.2 Alcance		
Este procedimiento aplica a todos los empleados de la empresa, incluyendo el proceso de aprobación de comisiones por parte de Promotora Occidental y la inclusión de las mismas en la nómina de empleados.		
1.3 Referencia		
Este procedimiento se basa en las políticas internas de la empresa y en las directrices establecidas por Promotora Occidental.		
1.4 Responsabilidades		
Director de Cartera	Responsable de revisar y aprobar las comisiones recaudadas.	
Gerencia	Responsable de la aprobación final de las comisiones.	
Recursos Humanos	Responsable de incluir las comisiones aprobadas en la nómina y gestionar su pago.	
Tesorería	Programar y realizar los pagos a las cuentas bancarias de los asesores.	
1.5 Definiciones		
Comisión	Porcentaje del valor de una póliza que se paga a los asesores por la gestión y venta de las mismas.	
Promotora Occidental	Entidad que autoriza el pago de comisiones financiadas.	
Recaudo	Proceso de recibir y registrar los pagos realizados por los clientes por sus pólizas de seguros.	
1.6 Políticas y Lineamientos		
Aprobación de pagos	No se deben aprobar o autorizar pagos de comisiones que no cuenten con recaudo previo o que no tengan la autorización de Promotora Occidental para pagos financiados.	
Revisión de Porcentajes	El director de cartera debe revisar que los porcentajes en las comisiones estén correctamente facturados antes de aprobar el pago.	
1.7 Periodicidad		
Frecuencia	2 veces al mes.	

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Herramienta - Software
		Inicio	
1	Director de cartera	Ingreso a Contacto: Ingresar a la aplicación Contacto y aprobar las comisiones que se encuentren recaudadas (marcadas con * en la parte derecha de la pantalla) y las que aprueba Promotora Occidental según el listado.	Contacto
2	Director de cartera	Generar Archivo: Generar el archivo de las comisiones aprobadas por procedencia y pasarlo a un documento en Word.	Contacto/Word
3	Director de cartera	Separar Planillas: Separar las planillas de cada empleado por hoja en el documento Word.	Word
4	Director de cartera	Enviar a Gerencia: Enviar el archivo a la gerencia para aprobación.	Outlook
5	Gerencia	Aprobación Final: Una vez aprobadas las comisiones a pagar, se envía el listado a Recursos Humanos en la fecha estipulada.	Outlook
6	Recursos Humanos	Gestión de Recursos Humanos: Recursos Humanos procede a incluir en la nómina de cada empleado el valor correspondiente al pago de comisiones.	SIIGO
7	Tesorería	Pago de Comisiones: Se realiza el pago de las comisiones a cada empleado.	Plataformas Bancarias

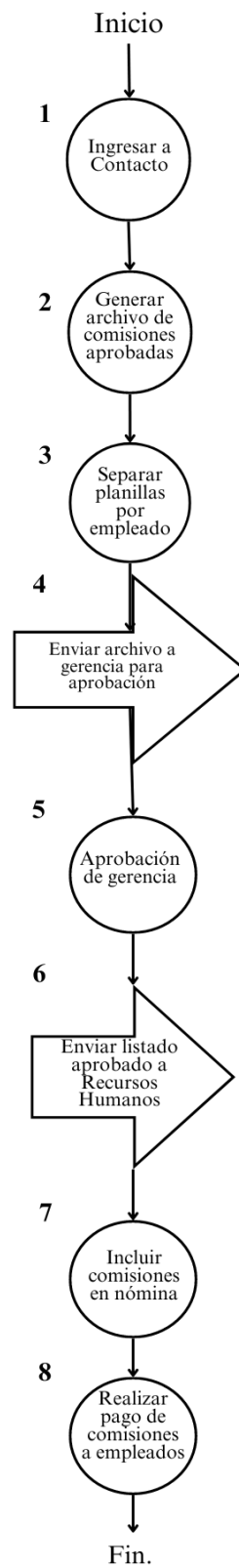
DIAGRAMA DE FLUJO

Diagrama de flujo 13. Procedimiento de comisiones empleados

NOTAS	
Aprobación de Comisiones	No se deben aprobar o autorizar pagos de comisiones que no cuenten con recaudo previo o que no tengan la autorización de Promotora Occidental para pagos financiados.
Revisión de Comisiones	Es deber del director de cartera revisar que los porcentajes en las comisiones estén bien facturados; de lo contrario, no podrá aprobar el pago de las comisiones.


Elaborado Por:
MAIRA ALEJANDRA AGUDELO
Practicante

Aprobado Por:
YULIETH ABADIA RODRIGUEZ
Directora Cartera

Fuente. Elaboración propia

Figura 22

Procedimiento de revisión de tareas de Hubspot

	Procedimiento	PR-CA-10
	Procedimiento de revision de tareas de Hubspot	Fecha: 17/05/2024
		Version: 1
Departamento	Cartera	
1.1 Proposito del procedimiento		
Atender las solicitudes que realice el área técnica asignadas mediante el Software CRM Hubspot, asegurando una gestión eficiente y sin retrasos en las tareas de cartera.		
1.2 Alcance		
Este procedimiento aplica a todas las tareas asignadas al área de cartera a través del software CRM Hubspot.		
1.3 Referencia		
Este procedimiento se basa en las políticas internas de la empresa y en las directrices establecidas para el uso del software CRM Hubspot.		
1.4 Responsabilidades		
Director de Cartera / Asistente de Cartera	Responsables de revisar y gestionar las tareas asignadas en Hubspot.	
1.5 Definiciones		
CRM Hubspot	Software utilizado para gestionar las relaciones con los clientes y las tareas asignadas al área de cartera.	
Contacto	Aplicativo utilizado para verificar la facturación y el estado de las pólizas de seguros.	
Proyeccion Financiacion	Envío de la proyección de pagos e información correspondiente al cliente.	
1.6 Políticas y Lineamientos		
Revision periodica	Se deben revisar estas tareas periódicamente para que no haya acumulaciones y retrasos en la gestión de cartera.	
Validacion de financiacion	Cuando se asignen tareas de financiamiento, se debe validar que la póliza esté facturada en Contacto y que en los adjuntos esté la carátula de la póliza adjunta. De lo contrario, se deberá devolver al técnico la solicitud.	
Actualizacion de estado	Se deberá cambiar el estado del NEGOCIO según sea el caso para que quede en el registro del cliente para futuras consultas.	
1.7 Periodicidad		
Frecuencia	Mínimo dos (2) veces a la semana.	

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Herramienta - Software
		Inicio	
1	Director/Asistente Cartera	Ingresar a Hubspot: Ubicar la sección de tareas.	Hubspot
2	Director/Asistente Cartera	Iniciar Tareas: Ingresar por el botón INICIAR TAREAS	Hubspot
3	Director/Asistente Cartera	Revisión de Avisos de Cobro: * Verificar en Contacto si la póliza está recaudada. * Si está pendiente de cobro, revisar si ya está pagada en la compañía de seguros. * Si está pendiente en la compañía de seguros, realizar la gestión de cobro al cliente y registrar la gestión en Hubspot.	Hubspot / Aplicativo compañía de seguros / Outlook / Llamada
4	Director/Asistente Cartera	Envío de Proyección de Financiación: * Enviar proyección de pagos e información correspondiente al cliente según la información suministrada por el área técnica. * Esto incluye financiación por Promotora o externa (Finesa o compañías de seguros).	Hubspot / Aplicativo financiacion / Contacto / Outlook
5	Director/Asistente Cartera	Completar Tarea: Una vez finalizada cada tarea, dar clic en el botón COMPLETAR para cerrarla.	Hubspot

DIAGRAMA DE FLUJO

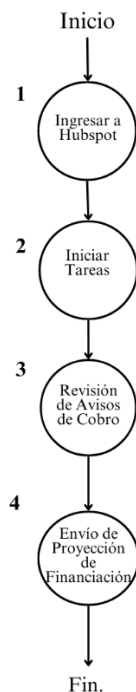


Diagrama de flujo 14. Procedimiento de revisión de tareas de Hubspot

NOTAS	
Re vision periodica	Se deben revisar estas tareas periódicamente para que no haya acumulaciones y retrasos en la gestión de cartera.
Validacion de financiamiento	Cuando se asignen tareas de financiamiento, se debe validar que la póliza esté facturada en Contacto y que en los adjuntos esté la carátula de la póliza adjunta. De lo contrario, se deberá devolver al técnico la solicitud.
Actualizacion de estado	Se deberá cambiar el estado del NEGOCIO según sea el caso para que quede en el registro del cliente para futuras consultas.

Elaborado Por:

MAIRA ALEJANDRA AGUDELO

Practicante**Aprobado Por:**

YULIETH ABADIA RODRIGUEZ

Directora Cartera*Fuente.* Elaboración propia**Herramientas y Recursos*****Software y Sistemas Utilizados***

Hubspot. Utilizado para la recepción de solicitudes de financiación de pólizas y la revisión de observaciones realizadas por el área técnica.

Contacto. Sistema utilizado para validar si las pólizas están facturadas y para la gestión de comisiones recibidas y pendientes.

Contacto Promotora. Utilizado para realizar proyección de financiación y consultar pagos de los clientes.

Aplicativo de Finesa. Utilizado para ingresar nuevas solicitudes de financiación, generar proyecciones de pagos, y enviar pagarés para firma electrónica.

Aplicativos Web de Compañías de Seguros. Plataformas específicas de las compañías de seguros para consultas de cartera, certificado, generación de planillas, financiaciones directas, etc.

Correo Electrónico. Utilizado para enviar solicitudes a las compañías de seguros, remitir certificados de pago a los clientes y gestionar la comunicación interna.

Formularios y Plantillas

Planillas de Comisiones. Formularios recibidos de las compañías de seguros que detallan las comisiones pagadas y pendientes.

Normas y Políticas Internas para el Departamento de Cartera de La Occidental Ltda.

Políticas de Cobro

Políticas Generales de Cobro

Oportunidad en el Recaudo. Todos los pagos de pólizas deben ser recolectados antes de la fecha de vencimiento para evitar cancelaciones. Los asistentes de cartera deben monitorear y gestionar activamente las fechas de vencimiento.

Comunicaciones Claras. Las comunicaciones con los clientes deben ser claras, concisas y profesionales, detallando la cantidad adeudada, la fecha de vencimiento y las opciones de pago disponibles.

Diversidad de Métodos de Pago. Ofrecer múltiples opciones de pago, incluyendo transferencias electrónicas, pagos en línea, cheques y pagos en efectivo, para facilitar el proceso a los clientes.

Registro de Pagos. Todos los pagos recibidos deben ser registrados de manera precisa y oportuna en el sistema contable y en el CRM para asegurar la trazabilidad y precisión en los registros financieros.

Procedimientos Específicos de Cobro

Cobro Preventivo. Realizar recordatorios de pago a los clientes una semana antes del vencimiento de la póliza.

Seguimiento Proactivo. Contactar a los clientes con pólizas vencidas dentro de los tres días posteriores a la fecha de vencimiento.

Plan de Pago. Ofrecer opciones de financiamiento a través de Promotora Occidental y financieras externas para clientes que requieran flexibilidad en los pagos.

Conciliación de Cuentas. Realizar conciliaciones mensuales con las compañías de seguros para asegurar que todas las comisiones y pagos estén correctamente registrados y procesados.

Normas de Conducta

Profesionalismo. Todos los empleados deben mantener un alto nivel de profesionalismo en todas sus interacciones, tanto internas como externas. Esto incluye vestimenta adecuada, comportamiento cortés y respeto hacia colegas y clientes.

Confidencialidad. Es imperativo mantener la confidencialidad de toda la información sensible relacionada con clientes, empleados y compañías de seguros. Cualquier brecha de confidencialidad será tratada con severidad.

Puntualidad y Asistencia. Los empleados deben cumplir con sus horarios de trabajo establecidos y asistir puntualmente a sus labores diarias.

Responsabilidad y Compromiso. Cada empleado es responsable de sus tareas asignadas y debe comprometerse a realizarlas con diligencia y precisión.

Ética Profesional

Integridad. Actuar siempre con integridad y honestidad, evitando cualquier forma de corrupción, fraude o comportamiento poco ético.

Transparencia. Mantener una comunicación transparente y abierta con los clientes y dentro del equipo de trabajo.

Imparcialidad. Tratar a todos los clientes y colegas con imparcialidad y sin discriminación de ningún tipo.

Mejora Continua. Comprometerse con la mejora continua de las habilidades personales y profesionales, así como de los procesos y procedimientos del departamento.

Implementación y Cumplimiento

Capacitación y Sensibilización

Todos los empleados del departamento de cartera deben recibir capacitación periódica sobre las políticas de cobro y las normas de conducta y ética profesional.

Se realizarán sesiones de sensibilización para asegurar que todos los empleados comprendan y se adhieran a las políticas establecidas.

Monitoreo y Evaluación

La gerencia realizará evaluaciones periódicas del cumplimiento de las políticas y normas establecidas.

Cualquier incumplimiento será tratado de acuerdo con el reglamento interno de la empresa, que puede incluir advertencias, sanciones o despidos, dependiendo de la gravedad de la infracción.

Revisión y Actualización

Las políticas y normas serán revisadas anualmente para asegurar su relevancia y efectividad. Cualquier actualización será comunicada a todos los empleados de manera oportuna.

Estas normas y políticas internas están diseñadas para garantizar un ambiente de trabajo profesional y ético, así como una gestión eficiente y efectiva de la cartera de clientes, contribuyendo al éxito y sostenibilidad de La Occidental Ltda.

Evaluación y Mejora Continua

Métodos de Evaluación de la Eficiencia de los Procesos

Auditorías Internas. Realizar auditorías internas periódicas para evaluar la adherencia a los procesos y procedimientos establecidos.

Identificar áreas de mejora y asegurarse de que se sigan las mejores prácticas y estándares de la industria.

Revisión de Procesos. Implementar revisiones trimestrales de los procesos operativos para evaluar su eficacia y eficiencia.

Utilizar herramientas de análisis de procesos como el Diagrama de Ishikawa (Causa y Efecto) para identificar causas raíz de problemas recurrentes.

Encuestas de Satisfacción. Realizar encuestas de satisfacción tanto internas (entre los empleados del departamento) como externas (entre los clientes) para evaluar la percepción sobre la calidad del servicio y la eficiencia de los procesos.

Benchmarking. Comparar los procesos y resultados del departamento con los de otras empresas del sector para identificar mejores prácticas y áreas de mejora.

Indicadores de Desempeño (KPIs)

KPIs de Recaudo

Tasa de Recaudo. Porcentaje de cartera recaudada dentro del periodo establecido.

Tiempo Promedio de Cobro. Tiempo promedio desde la emisión de la póliza hasta el pago completo por parte del cliente.

Tasa de Cancelación de Pólizas. Porcentaje de pólizas canceladas debido a la falta de pago.

KPI's de Eficiencia Operativa

Tiempo de Respuesta. Tiempo promedio para responder a las consultas y solicitudes de los clientes.

Tasa de Resolución en Primer Contacto. Porcentaje de consultas y problemas resueltos en el primer contacto con el cliente.

Índice de Errores en el Registro. Número de errores en el registro de pagos y conciliaciones.

KPIs de Satisfacción del Cliente

Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT). Puntuación promedio de satisfacción del cliente en encuestas.

Net Promoter Score (NPS). Medida de la lealtad de la cliente basada en la probabilidad de que recomiende la empresa a otros.

Tasa de Retención de Clientes. Porcentaje de clientes que renuevan sus pólizas con la empresa.

KPIs de Gestión del Personal

Rotación de Personal. Tasa de rotación de empleados en el departamento de cartera.

Índice de Formación y Desarrollo. Porcentaje de empleados que han completado programas de capacitación y desarrollo.

Proceso de Revisión y Actualización del Manual

Revisión Periódica

El manual de procesos y procedimientos será revisado y actualizado anualmente para asegurar su relevancia y efectividad.

La revisión incluirá la evaluación de la pertinencia de los procesos, la eficacia de las políticas de cobro y las normas de conducta y ética profesional.

Participación del Personal

Involucrar a los empleados del departamento de cartera en el proceso de revisión para obtener retroalimentación valiosa y asegurar que los cambios propuestos sean prácticos y aplicables.

Realizar sesiones de consulta y talleres para discutir posibles mejoras y recoger sugerencias.

Implementación de Cambios

Una vez aprobadas, las actualizaciones del manual serán implementadas de manera estructurada y comunicadas a todos los empleados del departamento.

Proveer formación y capacitación necesarias para asegurar que todos los empleados comprendan y puedan aplicar los cambios.

Monitoreo y Ajuste

Monitorear continuamente la efectividad de los cambios implementados y realizar ajustes adicionales según sea necesario.

Utilizar los KPIs establecidos para medir el impacto de las actualizaciones y asegurar que contribuyan a la mejora continua del departamento.

Documentación y Comunicación

Mantener una documentación detallada de todas las revisiones y actualizaciones del manual.

Comunicar de manera clara y oportuna cualquier cambio a todos los empleados, asegurando que se entiendan las nuevas directrices y procedimientos.

Estas estrategias y métodos aseguran que el departamento de cartera de La Occidental Ltda. opere de manera eficiente y esté comprometido con la mejora continua, contribuyendo así al éxito y sostenibilidad de la empresa.

Capacitación y Desarrollo

Plan de Capacitación para el Personal del Departamento

Inducción Inicial

Objetivo. Familiarizar a los nuevos empleados con la empresa, su cultura, y los procesos específicos del departamento de cartera.

Contenido. Historia de La Occidental, misión y visión de la empresa, estructura organizacional, políticas y procedimientos del departamento de cartera, uso de herramientas y sistemas (CRM, software contable, etc.).

Duración. Primera semana de empleo.

Capacitación Técnica

Objetivo. Asegurar que todos los empleados tengan las habilidades técnicas necesarias para realizar sus tareas de manera eficiente y precisa.

Contenido. Uso avanzado de Excel y programas contables.

Técnicas de conciliación de cartera y gestión de comisiones.

Procedimientos de cobro y gestión de pagos.

Duración: Programas trimestrales de actualización técnica.

Capacitación en Habilidades Blandas

Objetivo. Desarrollar habilidades interpersonales y de gestión que contribuyan a un entorno de trabajo colaborativo y productivo.

Contenido. Comunicación efectiva.

Gestión del tiempo y organización.

Resolución de conflictos.

Inteligencia emocional.

Duración. Sesiones semestrales.

Capacitación en Normas y Políticas Internas

Objetivo. Garantizar el cumplimiento de las políticas de cobro y las normas de conducta y ética profesional.

Contenido. Políticas de cobro de la empresa.

Normas de conducta y ética profesional.

Cumplimiento normativo y legal (Seguridad y Salud en el Trabajo).

Duración. Anualmente.

Capacitación en Tecnología y Automatización

Objetivo. Preparar al personal para la implementación y uso de nuevas tecnologías y procesos automatizados.

Contenido. Introducción a nuevas herramientas tecnológicas.

Capacitación en software de automatización de procesos.

Adaptación a cambios tecnológicos y mejoras continuas.

Duración. Según la implementación de nuevas tecnologías.

Glosario de Términos

Aplicativo Contacto

Sistema utilizado por el departamento de cartera para gestionar y mantener registros de pólizas, pagos y comisiones.

Asesor Externo

Profesional independiente o asociado que gestiona pólizas de seguros y actúa como intermediario entre la compañía de seguros y el cliente.

Buscar V

Función en Excel utilizada para buscar y comparar datos entre diferentes tablas o listas, facilitando la organización y gestión de información.

Centro de Negocios

Unidad de la empresa que agrupa a varios asesores externos y coordina sus actividades para optimizar la gestión y administración de pólizas.

Comisión

Porcentaje del valor de la póliza que la compañía de seguros paga a la intermediaria (La Occidental) por la gestión y venta de las pólizas.

Contacto

Plataforma de software utilizada para registrar, procesar y mantener toda la información relacionada con las pólizas de seguros, pagos y comisiones.

Cotización

Proyección de pagos o valor de una póliza generada antes de su contratación definitiva.

Facturación

Proceso de emisión de facturas por la venta de pólizas de seguros, registrando formalmente el valor a pagar por el cliente.

Firma Electrónica

Método digital utilizado para firmar documentos como pagarés, garantizando su validez legal y la autenticidad de las transacciones.

Finesa

Aplicativo utilizado para gestionar la financiación de pólizas de seguros, facilitando el proceso de solicitud y pago por parte de los clientes.

Negativo

Registro que indica que una póliza ha sido anulada y el valor correspondiente debe ser descontado de las comisiones o facturación.

Nota de Cobro

Documento que refleja el monto que debe pagar el cliente por una póliza de seguros, utilizado para generar los avisos de recaudo y planillas de comisiones.

Póliza

Contrato de seguro que especifica los términos, condiciones, coberturas y exclusiones acordadas entre la compañía de seguros y el asegurado.

Recaudo

Proceso de recibir y registrar los pagos realizados por los clientes por sus pólizas de seguros.

Recibo de Caja Especial

Documento emitido por el departamento contable para registrar la recepción de pagos de comisiones y otros ingresos relacionados con la gestión de pólizas.

Reporte de Avisos de Recaudo

Listado generado semanalmente que incluye todas las pólizas recaudadas, enviado a las compañías de seguros para actualizar sus estados de cartera.

Soporte de Pago

Documento que confirma que un pago ha sido realizado, utilizado como evidencia en la solicitud de certificados de pago y otros procesos administrativos.

Tesorería

Departamento encargado de gestionar los pagos y cobros de la empresa, asegurando que los ingresos y egresos sean registrados correctamente.

Validación

Proceso de verificación de que los datos registrados en el sistema de gestión (Contacto) coincidan con los documentos y valores reales asociados a las pólizas y comisiones.

Conclusiones

El diseño e implementación del manual de procesos y procedimientos para la empresa La Occidental Ltda. ha sido un ejercicio crítico que subraya la importancia de la estandarización como herramienta clave para mejorar la eficiencia operativa y garantizar la continuidad organizacional. Basado en las teorías de Peter Drucker sobre la gestión por objetivos, este proyecto ha permitido establecer pautas claras para la realización de tareas diarias, favoreciendo una mejor coordinación entre departamentos y optimizando la toma de decisiones a todos los niveles de la organización.

La implementación del manual se alinea con los principios del Total Quality Management (TQM) de Joseph Juran, que enfatiza la calidad total como un proceso continuo que involucra a todos los miembros del departamento de cartera de la empresa. El manual permitirá que La Occidental Ltda. integre un enfoque sistémico de mejora continua, promoviendo la participación del personal en la revisión y perfeccionamiento de los procesos. Además, el ciclo PHVA de W. Edwards Deming, ampliamente reconocido en el ámbito de la gestión de calidad, ha sido fundamental en la estructura del manual, facilitando la planificación, implementación, verificación y ajuste constante de los procedimientos para asegurar su efectividad.

Este proyecto también ha incorporado elementos de la Reingeniería de Procesos (BPR) propuestos por Michael Hammer y James Champy, donde se busca una transformación radical en la forma en que se ejecutan las tareas para alcanzar mejoras significativas en la eficiencia y efectividad organizacional. La revisión exhaustiva de los flujos de trabajo y la identificación de procesos redundantes o ineficientes han sido claves para diseñar un sistema que permita a la empresa adaptarse a las exigencias de un entorno empresarial cada vez más dinámico y digitalizado.

A nivel operativo, este manual responde a las carencias observadas en la transición de personal, donde la falta de documentación detallada y actualizada de los procedimientos generaba dependencias excesivas en la experiencia personal de los empleados. Con base en los principios de Peter Senge sobre el aprendizaje organizacional, el manual no solo actúa como un documento técnico, sino como una herramienta para fomentar el desarrollo del conocimiento colectivo dentro de la organización, permitiendo que los empleados se conviertan en actores clave del cambio y la mejora continua.

Además, la transformación digital sugerida en este proyecto, en concordancia con las recomendaciones de autores como Drucker y Deming, permitirá que la empresa aproveche los beneficios de la automatización de procesos. La digitalización del manual facilitará su accesibilidad y actualización en tiempo real, mejorando la agilidad operativa y reduciendo los costos asociados a la gestión de procesos manuales.

En resumen, este manual de procesos y procedimientos no solo mejorará la operatividad diaria de la empresa La Occidental Ltda., sino que también proporcionará una plataforma estratégica para abordar desafíos futuros y aprovechar oportunidades de crecimiento, tales como la expansión hacia nuevos mercados y la diversificación de productos. Al integrar conceptos clave de la gestión por objetivos, el TQM, la Reingeniería de Procesos y el aprendizaje organizacional, la empresa está mejor posicionada para adaptarse al cambiante entorno empresarial, asegurando tanto su competitividad como su sostenibilidad a largo plazo.

Este trabajo también puede servir como un modelo replicable para otras áreas de la empresa o para otras organizaciones en el sector asegurador, que se enfrenten a desafíos similares en términos de estandarización y mejora operativa. La creación del manual no solo es un logro técnico, sino una contribución teórica y práctica que garantiza la continuidad y

eficiencia en las operaciones, apoyada en fundamentos conceptuales sólidos que permitirán su éxito sostenido.

Recomendaciones finales

Señores directivos de La Occidental Ltda.

Después de un exhaustivo análisis y desarrollo del diseño del Manual de Procesos y Procedimientos presentamos las siguientes recomendaciones finales para su implementación efectiva:

Comunicación y Sensibilización

Presentación formal. Realizar una presentación formal del manual a todo el personal, explicando los objetivos, beneficios y la importancia de su uso.

Campaña de sensibilización. Implementar una campaña de sensibilización para asegurar que todos los empleados comprendan la necesidad del manual y como contribuirá a la eficiencia y estandarización de la empresa.

Capacitación y Formación

Programas de capacitación. Desarrollar programas de capacitación específicos para cada departamento, enfocándose en los nuevos procesos y procedimientos establecidos en el manual.

Formación continua. Asegurar que la formación sea continua, con sesiones de actualización y refuerzo para mantener al personal informado y competente.

Herramientas tecnológicas

Digitalización del manual. Integrar el manual en una plataforma digital accesible para todos los empleados, facilitando su consulta y actualización.

Automatización de procesos. Considerar la implementación de herramientas tecnológicas que permitan la automatización de procesos rutinarios, mejorando la eficiencia operativa.

Monitoreo y evaluación

Indicadores de desempeño. Establecer indicadores de desempeño clave (KPI's) para medir la efectividad de los procesos y procedimientos implementados.

Revisión periódica. Realizar revisiones periódicas del manual para asegurar su relevancia y efectividad, ajustándolo según sea necesario basado en los resultados y la retroalimentación recibida.

Gestión del Cambio

Estrategias de cambio. Desarrollar estrategias para manejar la resistencia al cambio, como incentivos, reconocimiento y comunicación abierta sobre los beneficios del manual.

Apoyo gerencial. Asegurar el apoyo constante de la alta dirección para fomentar una cultura de mejora continua y adaptación al cambio.

Documentación y Claridad

Procedimientos detallados. Asegurar que todos los procedimientos estén documentados de manera clara y concisa, utilizando diagramas de flujo para facilitar la comprensión.

Roles y responsabilidades. Definir claramente los roles y responsabilidades de cada empleado en relación con los nuevos procesos y procedimientos.

Involucramiento del Personal

Participación. Fomentar la participación del personal en la implementación y mejora continua del manual, recogiendo sugerencias y feedback.

Equipos de trabajo. Formar equipos de trabajo interdisciplinarios para abordar problemas y realizar mejoras en los procesos documentados.

Adaptabilidad y Flexibilidad

Manual flexible. Diseñar el manual con suficiente flexibilidad para adaptarse a cambios en el entorno empresarial y regulatorio.

Proceso de actualización. Implementar un proceso estructurado para la actualización continua del manual, basado en la retroalimentación y los cambios en la organización.

Beneficios esperados

Mejora en la eficiencia. Se espera una mejora significativa en la eficiencia operativa, reducción de errores y optimización de recursos.

Comunicación interna. Mejora en la comunicación interna y coordinación entre departamentos.

Satisfacción del cliente. Aumento en la satisfacción del cliente debido a un servicio más eficiente y coherente.

Conclusión

La implementación de este manual diseñado es un paso crucial para asegurar la estandarización eficiencia operativa en la empresa La Occidental Ltda., con el compromiso de todos los niveles de la organización. La adopción de este manual contribuirá al crecimiento sostenible y la competitividad de la empresa en el mercado.

Referencias Bibliográficas

Blog. (2024). Diagrama de flujo. <https://www.diagramadeflujo.net/>

Champy, M. M. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Nicholas Brealey Publishing.

Collado, C. F., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw Hill.

Deming, W. E. (1950). Ciclo PHVA para la mejora continua.

<https://www.isotools.us/2016/02/25/ciclo-phva-para-mejora-continua>

Deming, W. E. (1986). Salir de la crisis. <https://www.ingenieriadecalidad.com/2020/03/los-14-puntos-de-deming.html>

Drucker, P. (1954). Gestión por objetivos.

Drucker, P. (1954). The practice of management.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512009000100012

GestioPolis.com. (2001, abril 26). ¿Qué hizo Joseph M. Juran por la gestión de la calidad?

<https://www.gestiopolis.com/que-hizo-joseph-m-juran-por-la-gestion-de-la-calidad/>

Juran, J. (1950-1960). La gestión de la calidad total (TQM). <https://www.iedunote.com/es/vista-de-juran-sobre-tqm>

La Occidental Ltda. (2023). La Occidental Ltda asesores en seguros. <https://laoccidental.com.co/>

Mendez, C. E. (2011). Metodología (4ª ed.). Editorial Limusa.

Senge, P. (1993). La quinta disciplina. Granica.

Apéndices

Apéndice A

Entrevista a la directora administrativa y financiera

Formato de Entrevista	
Objetivo: Obtener una visión estratégica y gerencial sobre la implementación del manual de procesos y procedimientos en el departamento de cartera.	
Fecha Entrevista:	Junio 14 2024
Tiempo duración de la entrevista:	4:20.47
Entrevistado:	Kenner Martínez Builes
Departamento:	Directora Administrativa y Financiera
Preguntas	Respuestas
1. ¿Cuál es la necesidad y propósito detrás del diseño de un manual de procesos y procedimientos en el departamento de cartera?	<i>"Poder dejar un legado o una guía para que cualquier persona pueda desempeñar el cargo, teniendo unos objetivos, funciones y procedimientos claros."</i>
2. ¿Qué beneficios cree que aportará la estandarización de procesos al departamento y a la empresa en general?	<i>"Permitirá tener un mayor control mejorando así los indicadores de rentabilidad, de liquidez, y permitirá a los funcionarios de este departamento tener una operación más sencilla. Incluso al hacer el diseño, se podrá establecer funciones más eficientes, que no tengan que ser manuales, si no que se puedan hacer con ayudas tecnológicas."</i>
3. ¿Cuáles son los principales desafíos que anticipa en la implementación del manual?	<i>"El compromiso del personal, porque esto requerirá algunos cambios. Y cuando digo personal, me refiero pues desde las áreas desde la alta gerencia hasta todas las áreas que permea este diseño, sí. Igual sacar el espacio para poder realizar cambios, mientras se tiene que cumplir con los objetivos del día a día."</i>
4. ¿Cómo se alinea la implementación de este manual con los objetivos estratégicos de la empresa?	<i>"Ellos aportan porque la compañía está en este momento en un proceso de transformación digital que permea todas las áreas. Eso significa que necesitamos ser más eficientes para que nuestro personal pueda tener más espacio, poder pensar, ser creativos y generarle valor a la compañía"</i>

	<p>5. ¿Qué procesos específicos considera que necesitan mayor estandarización y por qué?</p>	<p><i>"Todo el proceso relacionado con las compañías de seguros, porque al ser un bróker, tenemos un abanico de compañías amplio, y cada uno maneja estructuras diferentes. Eso desde mi punto de vista, implica mucho proceso operativo"</i></p>
	<p>6. ¿Cómo planea involucrar a los empleados en el proceso de implementación del manual?</p>	<p><i>"Una vez que se realice el diseño, que ellos puedan evaluar las bondades que este le va a brindar"</i></p>
	<p>7. ¿Qué tipo de formación y recursos cree que serán necesarios para apoyar la implementación del manual?</p>	<p><i>"Yo considero que se va a necesitar una persona con conocimientos tecnológicos que pueda ayudarnos a tener una visión más del proceso para revisar si desde ahí podemos hacer avances tecnológicos"</i></p>
	<p>8. ¿Cómo evaluará el éxito de la implementación del manual de procesos y procedimientos?</p>	<p><i>"Pues yo entendería que el diseño debería estar con unos objetivos, y esos serían como las mediciones que deberían estarse haciendo en el lapso que se establezca en el cronograma"</i></p>
	<p>9. ¿Qué experiencias previas tiene en la implementación de manuales similares en otras áreas de la empresa?</p>	<p><i>"Ninguna, este sería el primero que se diseña e implementa"</i></p>
	<p>10. ¿Cómo planea gestionar la resistencia al cambio que pueda surgir entre los empleados?</p>	<p><i>"Con estímulos. Una vez un empleado pueda evaluar los beneficios que esto le proporciona, será más fácil en el proceso de concientización"</i></p>

Nota. Formato de la entrevista realizada a la directora administrativa y financiera como método de investigación.

Apéndice B

Entrevista a la directora de cartera

Formato de Entrevista	
Objetivo: Obtener una perspectiva operativa y práctica sobre los procesos actuales y las expectativas respecto al manual de procesos y procedimientos.	
Fecha Entrevista:	Junio 14 2024
Tiempo duración de la entrevista:	5:58.29
Entrevistado:	Yulieth Abadía Rodríguez
Departamento:	Departamento de Cartera
Preguntas	Respuestas
1. ¿Cómo describiría su experiencia actual con los procesos y procedimientos en el departamento de cartera?	<i>"Ha mejorado muchísimo comparado pues con años anteriores, lógicamente nos falta todavía pues llegar un punto donde tengamos la tranquilidad de que todo se hace y a todos los clientes se les cobra"</i>
2. ¿Qué problemas o desafíos ha enfrentado en la ejecución de sus tareas diarias debido a la falta de estandarización?	<i>"Pues que, a veces, por falta de la estandarización pues hacemos unos procesos que no son todos iguales y eso significa que algunos clientes se nos quedan por fuera y tenemos que andar pues como corriendo para poder cumplirle a la compañía de seguros"</i>
3. ¿Cómo cree que un manual de procesos y procedimientos podría mejorar su eficiencia y productividad?	<i>"Pues, yo creo que, teniendo un buen manual de procesos, acabaríamos con muchos vacíos que tenemos en este momento, porque eso hace que cada persona tenga sus propias funciones y responsabilidades y en un caso dado que falle el proceso, pues sepamos donde fue la falla"</i>
4. ¿Qué procesos específicos considera que necesitan mayor estandarización y por qué?	<i>"El proceso de la conciliación y sobre todo el de producción, que es el que siempre he pedido. ¿Por qué? Porque necesitamos saber y estar tranquilos que todo lo que se factura es lo que nos llega a nosotros y no nosotros como cartera estar pendiente de la producción para informarle al área técnica"</i>

	<p>5. ¿Ha recibido formación o guía suficiente para seguir los procedimientos actuales? Si no, ¿qué cree que falta?</p>	<p><i>"Pues mucho, no. Porque pues hemos aprendido como el paso a paso, eh, particularmente me gusta aprender y fijarme en todos los pormenores, no quedarme solo con lo que me enseñen y ¿Cómo podríamos mejorar? Entonces es estandarizando, y escribiéndolo, porque así pues queda claro todos los procesos y no nos saltaríamos ninguno."</i></p>
	<p>6. ¿Qué tipo de apoyo o recursos considera necesarios para adaptarse a un nuevo manual de procesos y procedimientos?</p>	<p><i>"Pues, que podamos distribuir todo el trabajo de diferente forma y mirar si es necesario otra persona para poder que haya los recursos, especialmente en la facturación electrónica, que ahora se nos aumentó y eso es algo que no hemos tenido en cuenta que es un proceso muy importante, muy desgastado y es el pedazo, yo creo que es importante y necesario hablar con el administrativo para poder que ella sepa todo lo que hacemos y pueda mirar unas alternativas. O sistematizarlo si es el caso".</i></p>
	<p>7. ¿Cómo percibe la comunicación interna respecto a los cambios en los procesos y procedimientos?</p>	<p><i>"Pues la información interna, no es mucha. Porque como no está escrito, pues sencillamente se dice, pero luego se puede olvidar. Lo mejor es que quede escrito, consignado y firmado por cada una de las personas que llevan el proceso".</i></p>
	<p>8. ¿Qué experiencias previas ha tenido con la implementación de manuales de procesos en otras empresas o departamentos?</p>	<p><i>"No, no he tenido ninguna. Osea la verdad que llevo muchos años en la compañía y, por lo tanto, pues aquí solamente estaban dos cargos y ninguno ha tenido los procesos".</i></p>
	<p>9. ¿Cómo cree que la implementación de un manual afectará la interacción y la colaboración entre los diferentes roles y niveles dentro del departamento?</p>	<p><i>"No, creo que, al contrario. Un manual de funciones ayudaría para que no se hagan procesos repetitivos y se tenga claro cuál es la perspectiva o el objetivo de cada proceso, de cada cosa que se haga."</i></p>

	10. ¿Está dispuesto a participar activamente en el desarrollo e implementación del manual? ¿Qué sugerencias o ideas tiene para mejorar este proceso?	<i>"Si estuviese dispuesta, porque lógicamente eso nos ayudaría muchísimo. Mi idea es que, como mencione en todo el proceso haya el proceso y cada persona que maneje el proceso esté involucrado para que no vayan a haber vacíos, porque cada persona que vaya a hacer un proceso sabe porque se hace y como se hace, entonces pues especialmente nosotras que llevamos muchos años en la compañía podemos dar sugerencias para que el resultado sea bueno."</i>
--	---	--

Nota. Formato de la entrevista realizada a la directora de cartera como método de investigación.

Apéndice C

Entrevista asistente de cartera

Formato de Entrevista	
Objetivo: Obtener una perspectiva operativa y práctica sobre los procesos actuales y las expectativas respecto al manual de procesos y procedimientos.	
Fecha Entrevista:	Mayo 15 2024
Tiempo duración de la entrevista:	00:15:30 minutos
Entrevistado:	Maira Agudelo - Asistente de Cartera
Departamento:	Departamento de Cartera
Preguntas	Respuestas
1. ¿Cómo describiría su experiencia actual con los procesos y procedimientos en el departamento de cartera?	<i>"Es un poco difícil poder tener claras las funciones y tareas específicas del cargo, ya que el empalme al momento de que me entregaran el cargo fue bastante complejo ya que la persona que me daba la inducción me explicaba de una forma y mi jefe de otra y se tornaba caótico"</i>
2. ¿Qué problemas o desafíos ha enfrentado en la ejecución de sus tareas diarias debido a la falta de estandarización?	<i>"Los cambios de procesos o de la forma en la que se hacen las cosas de un momento a otro que me ha generado inconvenientes, ya que me hace reprocesar las tareas y/o cambiar los tiempos de entrega o de realizarlas"</i>
3. ¿Cómo cree que un manual de procesos y procedimientos podría mejorar su eficiencia y productividad?	<i>"Ayudaría bastante ya que no solo se puede mejorar la forma en la que se hacen las cosas, sino que también se facilita la inducción a otras personas en momentos donde debo ausentarme por vacaciones o algún permiso y eso ayuda a que las tareas no se retrasen por los tiempos de capacitación"</i>
4. ¿Qué procesos específicos considera que necesitan mayor estandarización y por qué?	<i>"Todos son importantes de estandarizar, pero creo que el más importante es el de cobro de cartera y cobro de comisiones a las compañías, ya que de eso depende los ingresos de la compañía"</i>
5. ¿Ha recibido formación o guía suficiente para seguir los procedimientos actuales? Si no, ¿qué cree que falta?	<i>"No, casi todo ha sido empírico y a cómo va surgiendo en el día a día. Prácticamente todo el conocimiento va en mi memoria."</i>

	<p>6. ¿Qué tipo de apoyo o recursos considera necesarios para adaptarse a un nuevo manual de procesos y procedimientos?</p>	<p><i>"Una capacitación completa de todo lo que contiene, herramientas digitales que me permitan acceder a consultarlo cada que lo necesite, que cada proceso lleve consigo un video explicativo del paso a paso y una guía textual"</i></p>
	<p>7. ¿Cómo percibe la comunicación interna respecto a los cambios en los procesos y procedimientos?</p>	<p><i>"En ocasiones no es tan clara respecto al porque cambian, solo indican que se debe así de esta forma de ahora en adelante y ya, pero en pocas ocasiones se tiene en cuenta lo que uno opine que interfiera en la labor diaria"</i></p>
	<p>8. ¿Qué experiencias previas ha tenido con la implementación de manuales de procesos en otras empresas o departamentos?</p>	<p><i>"En la implementación o diseño como tal, ninguna. Pero si he auditado procesos como auditora de calidad en otra empresa"</i></p>
	<p>9. ¿Cómo cree que la implementación de un manual afectará la interacción y la colaboración entre los diferentes roles y niveles dentro del departamento?</p>	<p><i>"Se puede tener todo más ordenado, de manera que otras áreas y departamentos conozcan porque se realizan así los procesos de cartera y se conozcan los tiempos, y para que en caso de que alguien lo requiera para brindar alguna información pueda tenerlo todo a la mano"</i></p>
	<p>10. ¿Está dispuesto a participar activamente en el desarrollo e implementación del manual? ¿Qué sugerencias o ideas tiene para mejorar este proceso?</p>	<p><i>Claro que sí, estoy dispuesta a participar en el desarrollo e implementación.</i></p>

Nota. Formato de la entrevista realizada a la asistente de cartera como método de investigación.

Apéndice D

Entrevista departamento de nómina y contratación

Formato de Entrevista	
Objetivo: Comprender el proceso de contratación y cómo este impacta en el departamento de cartera de La Occidental Ltda., identificando áreas de mejora y necesidades específicas.	
Fecha Entrevista:	Mayo 17 2024
Tiempo duración de la entrevista:	00:16:12 minutos
Entrevistado:	Patricia Mojica
Departamento:	Departamento de Nomina y Personal
Preguntas	Respuestas
1. Proceso de Contratación	
1. ¿Puede describir brevemente el proceso de contratación actual en la empresa?	<i>"Inicialmente se decepcionan hojas de vida, de pronto si esta difícil, pues si nos referimos al departamento de cartera, bueno en general para cualquier departamento o cualquier cargo, se busca conseguir candidatos por intermedio de una psicóloga externa que nosotros tenemos, nos colabora revisando los perfiles y pues que candidatos pueden resultar que se adapten o que se acerquen a los requisitos, también a veces nos apoyamos con una temporal como para tener las hojas de vida. Al tener ya las hojas de vida, acá se revisan, se miran las que más puedan aplicar, se citan a unas pruebas con la psicóloga externa y después con esos informes aquí ya se hace un filtro para esas personas que se seleccionen, se llaman ya a una entrevista directamente aquí a La Occidental y a partir de ahí se define cuales se van acercando al perfil y que puedan ser posibles seleccionados para el cargo.</i>
2. ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar a los candidatos para el departamento de cartera?	<i>"Digamos que aquí se evalúa mucho la parte, no es un requisito específico, pero el conocimiento en seguros es importante, obviamente el manejo de clientes en el tema de cobranza que pues se sabe no puede ser un procedimiento sencillo, el llamar a cobrar a alguien es algo complejo, es incómodo y pues que la persona sea muy receptiva para que vaya asumiendo los procesos directamente con nosotros, pues cada empresa tiene como sus procesos, sus cosas, que la persona que llegue pues tendrá que estar muy pendiente de poder asimilar de la mejor manera los procesos y que las cosas fluyan"</i>

	<p>3. ¿Qué tan efectivo considera que es el proceso de contratación actual en satisfacer las necesidades del departamento de cartera?</p>	<p><i>"Yo diría que a nivel general se revisa como de una forma muy básica los requisitos y de ahí ya digamos que entre comillas se experimenta con la persona a ver si se va adaptando, muestra el interés como de aprender o de ser proactiva, porque esa parte es muy importante aquí en estos momentos donde falta por definir muchas cosas, para que se facilite, digamos que para que la persona desarrolle su cargo, entonces también cuenta mucho como ese interés de la persona, de decir -bueno no está tal cosa, pero yo miro por este lado, le pregunto a alguien y ya voy como al menos familiarizándome un poco con lo que tenga que ver con el desempeño del cargo-. Y no solo en la parte de cartera si no en cualquier departamento.</i></p>
<p>2. Capacitación y Desarrollo</p>		
	<p>1. ¿Qué tipo de capacitación reciben los nuevos empleados del departamento de cartera?</p>	<p><i>"Básicamente debe estar una persona que le vaya entregando y explicando lo que la persona sabe de ese cargo de la mejor manera posible para que la persona se vaya ubicando, que se relaciona mucho con lo que te contestaba en el punto anterior, la persona se vaya como ubicando y familiarizándose y poco ir como escarbando las cosas y se le vaya fluyendo como el tema, ese es como el manejo que se le está dando al proceso cuando la persona ingresa"</i></p>
	<p>2. ¿Existen programas de desarrollo continuo para los empleados del departamento de cartera?</p>	<p><i>No aplica.</i></p>
	<p>3. ¿Cómo se asegura que los empleados estén al día con los procedimientos y políticas actuales?</p>	<p><i>"Allí, no hay un control como tal. Se depende como del sentido de pertenencia y la buena fe del empleado. Que sepa que está haciendo su labor. Como esa confianza que se deposita en la personal, pero que a su vez también pues que el jefe inmediato, en lo que le sea posible, tenga pues como la tranquilidad de que la persona le está respondiendo y haciendo su labor como tiene que ser o lo mejor posible."</i></p>
<p>3. Retención de Empleados</p>		

	<p>1. ¿Cuáles son las principales razones por las que los empleados dejan el departamento de cartera?</p>	<p><i>"En lo que yo he observado, de las personas que han estado, de pronto el querer cambiar. Porque pueden sentir que ya cumplieron un ciclo, o se les puede presentar una mejor oportunidad, también ha existido casos donde de pronto la persona dice que no se siente bien en el puesto y busca otra alternativa. Osea, eso se puede presentar también, así como te lo decía ahora, no solo en cartera si no en cualquier departamento. Eso es normal y se presenta que alguien quiera cambiar porque sienta que ya no quiere seguir ahí, quiere experimentar otra cosa o de pronto realmente no se sintió bien ahí, no tuvo la empatía como con el cargo y pues no quiere continuar, ese tipo de cosas es lo que he podido observar y también he podido observar que hay personas que han durado mucho tiempo ahí y de una forma satisfactoria ósea que se sienten bien en el cargo.</i></p>
	<p>2. ¿Qué estrategias se implementan para mejorar la retención de empleados en este departamento?</p>	<p><i>"Pues a nivel general, no solo en el departamento de cartera si se valora mucho como el desempeño, como las cualidades de la persona, en si como persona y como empleado que dado el caso de que la persona manifiesta alguna inconformidad de que se quiere ir y realmente a la persona no se quiere perder, pues ya busca de acuerdo con las posibilidades hablar con la persona y mirar si la persona de pronto evalúa continuar"</i></p>
<p>4. Desempeño y Evaluación</p>		
	<p>1. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados del departamento de cartera?</p>	<p><i>"No hay una evaluación que se haga periódica aquí para ninguno de los empleados, evaluaciones no se están haciendo. Deberían estar, pero no, no se están haciendo"</i></p>
	<p>2. ¿Qué métricas o indicadores de desempeño se utilizan?</p>	<p><i>No aplica.</i></p>
	<p>3. ¿Qué retroalimentación recibe el departamento de cartera sobre el desempeño de sus empleados?</p>	<p><i>"Se puede dar que, si por ejemplo el jefe inmediato de la asistente de cartera tiene alguna observación y considera que no la puede como arreglar directamente y tiene acudir a otra instancia entonces ya estaría la jefe administrativa y financiera que es la persona que seguiría, para comunicar algún caso de importancia y ya revisarlo y escalarlo si hay que hablar con el empleado, como se procede lo que sea o la gravedad. Pueden ser muchas cosas, alusivo al desempeño, alusivo a la persona, de pronto que se le nota aburrimiento y entonces está haciendo las cosas mal. Entonces ese tipo de cosas si el jefe inmediato considera que ya no lo puede abordar</i></p>

		<i>acudiría a la jefe administrativa y financiera que es como la persona más cercana y que se involucre en ese tipo de cosas.</i>
5. Desafíos y Mejoras		
	1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el departamento de contratación en relación con el departamento de cartera?	<i>"Para todos los cargos hay muchas cosas que implementar, que son importantes, que no son fáciles de tener, se requiere tiempo, conocimiento y pues a veces eso con el día a día se dificulta y se va dilatando, entonces a nivel general si faltan muchas cosas para implementar para el proceso de contratación, lo que comentabas ahora de evaluaciones de desempeño."</i>
	2. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el proceso de contratación y su impacto en el departamento de cartera?	<i>"El tema de tener los manuales, o por lo menos si en el momento se tiene un manual completo o algo que le dé una guía a la persona de como iniciar su puesto y eso también teniendo en cuenta de que de pronto en el momento no esté una persona que le pueda explicar en detalle, entonces pues que eso sea al menos una guía de arranque para que al menos la persona no se sienta como -entonces yo por donde arranco, por donde cojo-, entonces como que esa partecita me parece fundamental"</i>
6. Colaboración Interdepartamental		
	1. ¿Cómo es la comunicación y colaboración entre el departamento de contratación y el departamento de cartera?	<i>"Pues, aquí estamos prestos a lo que se pueda ofrecer a medida de lo posible siempre pendiente a atender al cliente interno, como le decimos acá, de las cosas que se puedan necesitar. Aquí en el departamento de personal apenas se está implementando, tratando de organizar muchas cosas, no es fácil. A veces el tiempo realmente no lo permite, pero lo que sí es claro es que se está pendiente de responder a las solicitudes, de atender lo que se puede ofrecer, por lo menos en esa parte nunca descuidar una solicitud o un requerimiento en la medida de lo posible"</i>
	2. ¿Qué mejoras se pueden hacer para	<i>No aplica.</i>

	mejorar esta colaboración?	
7. Políticas y Procedimientos		
	1. ¿Existen políticas y procedimientos específicos para la contratación del personal de cartera?	<i>"Todo es general. Como te decía al comienzo de decepcionan las hojas de vida, se hacen las pruebas que hace la psicóloga externa, que con eso se evalúa si la persona aplica para el perfil. Ya se cita para la entrevista y ahí ya se define cual consideran acá que apliquen mejor para el cargo. Y es a nivel general, para cualquier cargo de cualquier departamento"</i>
	2. ¿Qué tan alineados están estos procedimientos con las necesidades operativas del departamento de cartera?	<i>No aplica.</i>
8. Innovación y Adaptabilidad		
	1. ¿Cómo se adapta el proceso de contratación a los cambios en el entorno empresarial y tecnológico?	<i>"Se está digitalizando. Había un programa que se manejaba, pero ya está manejando por otro lado. Lo que se va a hacer es escanear toda la documentación que antes se manejaba manual para tenerla como en la nube, yo lo que estoy haciendo es no tratando de imprimir tanto documento, lo que más pueda simplemente llega al equipo y en el equipo se quedan guardado en la carpeta de cada empleado, en el equipo, además porque aquí ya no hay donde más decepcionar documentos físicos"</i>
	1. ¿Qué innovaciones recientes se han implementado en el proceso de contratación?	<i>"Solo en la nube, porque no conozco si hay uno en particular para esto"</i>
9. Satisfacción y Compromiso		
	1. ¿Cómo se mide la satisfacción y el compromiso de los nuevos empleados en el departamento de cartera?	<i>"Digamos que ahí si ya entraría el jefe inmediato que es la persona más cercana, que puede percibir como ve al empleado, que tan comprometido, que tan cómodo se siente en la empresa, porque eso también es importante. No es solo ver la parte de la empresa, sino también el bienestar del empleado, si se siente bien en el cargo, que inquietudes pueda tener y pues yo creo que cada empleado debe tener claro que si hay algo por manifestar la primera instancia sería el jefe inmediato, lo importante es expresar algo que se quiera arreglar o manifestar"</i>

	2. ¿Qué se hace para mejorar estos aspectos?	<i>"Se revisa dependiendo el caso que es lo que pasa y pues obviamente que se le dé solución, que no quede como que la persona lo manifestó, pero no se hizo nada, ni se le mostro interés a lo que manifestó. Y porque eso si es importante."</i>
10. Comentarios Adicionales		
	1. ¿Hay algo más que le gustaría añadir sobre el proceso de contratación y su relación con el departamento de cartera?	<i>"Pues a nivel general, como te decía ahora, mucho por hacer. Y se debe hacer, entonces pues esperar a ver cuándo se logra, porque es bastante y no es sencillo. La idea es que llegue el día que se logre"</i>

Nota. Formato de la entrevista realizada a la persona encargada del departamento de nómina y personal como método de investigación.

Apéndice E

Entrevista departamento de servicio al cliente

Formato de Entrevista	
Objetivo: Evaluar cómo los procesos y procedimientos del departamento de cartera afectan el servicio al cliente, y cómo se puede mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente.	
Fecha Entrevista:	Mayo 17 2024
Tiempo duración de la entrevista:	00:17:41 minutos
Entrevistado:	Diego Alberto Victoria - director de Mercadeo y Servicio al Cliente
Departamento:	Departamento de Servicio al Cliente
Preguntas	Respuestas
1. Interacción con el Departamento de Cartera	
1. ¿Con qué frecuencia interactúa el servicio al cliente con el departamento de cartera?	<i>"La frecuencia la da los casos específicos, cuando hay clientes que por algún motivo se requiere que interactúe con las dos áreas, se comunica con un área y por su experiencia requiere a la otra. Pero si hay una frecuencia y es con todas las renovaciones principalmente de pólizas colectivas, porque es cuando se ejerce unas llamadas de parte de servicio al cliente, pero también unas llamadas de parte del departamento de cartera, entonces hay que programar esas llamadas. Estos procesos de renovaciones siempre tienen una planeación, tienen unos cronogramas, y hay que tener en cuenta la coordinación de esas llamadas que hace servicio al cliente con las que hace el departamento de cartera, entonces ahí está como toda la interacción"</i>
2. ¿Qué tipos de problemas o consultas de los clientes se relacionan con el departamento de cartera?	<i>"Bueno, eso depende de cada caso, pero principalmente, lo que más puede enredar a la gente es los cambios en las cuentas, los cambios en los métodos de pago y cuando existe algún tipo de contrapunteo o alguna contradicción entre el cliente y la persona de cartera, porque digamos la persona dice que no se le avisó o dice que no puede pagar en este momento y de pronto dice que en cartera no se le dio la atención suficiente o no se le atendió o no pudo comunicarse, esos son como los casos más específicos"</i>
2. Proceso de Atención al Cliente	

	<p>1. ¿Puede describir el proceso de atención al cliente cuando se trata de asuntos relacionados con el departamento de cartera?</p>	<p><i>"Casi siempre se revisan las comunicaciones enviadas a los clientes antes de proceder a tener este encuentro entre servicio al cliente y cartera. Cuando se envió la primera comunicación al cliente, que se le decía, ya con esta información ya podremos entrar a hablar y decir si se le hizo bien la comunicación o fallo la comunicación por algún motivo, o nos dimos cuenta de que el cliente no recibió la comunicación, entonces ahí ya coordinamos con el departamento de cartera a ver como se retoma esta comunicación de nuevo con el cliente"</i></p>
	<p>2. ¿Qué procedimientos se siguen para resolver problemas o consultas de clientes?</p>	<p><i>"No hay un procedimiento específico, porque cada caso es particular y dependería de cuál es la necesidad del cliente. Generalmente se evalúan las condiciones de este proceso, se le explica al cliente que sucede al interior de la organización, cuando se le comunico por primera vez, que decía esa primera comunicación, se procede como a escuchar a ambas partes, se escucha al cliente cuáles son sus argumentos. Se escucha al departamento de cartera como fue esa comunicación con el cliente y evalúa la particularidad de cómo se llevó esta dinámica de esta comunicación, si hubo un error en la comunicación inicial, si hubo un error en los plazos o si hay que tener alguna consideración especial con ese cliente por algún motivo"</i></p>
<p>3. Comunicación y Colaboración</p>		
	<p>1. ¿Cómo es la comunicación entre el servicio al cliente y el departamento de cartera?</p>	<p><i>"La comunicación ha sido fluida, casi siempre ha sido oral. Nos preguntamos cómo se comunicó al cliente, si se le dijo tal cosa, o si llamo tal día, o si el cliente se comunicó, o si se logró ubicar. Es muy fluida. Pero si soy consciente que debería ser por escrito, porque muchas veces las palabras no reflejan la realidad de las cosas y pues muchas veces no hay quien sustente lo que se dijo en algún momento, entonces si debería ser escrito esa comunicación, para decir cuál fue el primer proceso que se hizo, cual fue el segundo, cual fue el tercero, o como ha sido todas las comunicaciones que se ha tenido con el cliente"</i></p>
	<p>2. ¿Qué tan efectivo considera que es este canal de comunicación?</p>	<p><i>No aplica.</i></p>
<p>4. Satisfacción del Cliente</p>		

	<p>1. ¿Qué tan satisfechos están los clientes con el manejo de sus consultas relacionadas con el departamento de cartera?</p>	<p><i>"En general yo creo que está bien, porque de la cantidad de clientes que tenemos yo creo que son pocos de la cantidad de clientes que pueden llegar a quejarse en algún momento. Soy consciente de que hay clientes difíciles, hay clientes que buscan culpar al otro, hay clientes que dicen que no recibieron la comunicación, que no la recibieron a tiempo, que no fue clara la comunicación, que digamos que buscan como su propio desorden para decirlo de alguna manera, como entregárselo al otro, pero en fin creo que en general para la cantidad de clientes que tenemos está bien"</i></p>
	<p>2. ¿Cómo se mide la satisfacción del cliente en estos casos?</p>	<p><i>"Se solicita un feedback con el cliente, este feedback puede ser una simple llamada o aplicar una encuesta de satisfacción, aquí vamos a tomar todas las recomendaciones y sugerencias dadas por el cliente, dadas por el departamento de cartera y vamos como a llegar a acuerdos para siempre llegar a buscar soluciones y corregir situaciones para próximas oportunidades"</i></p>
<p>5. Desafíos y Problemas Comunes</p>		
	<p>1. ¿Cuáles son los problemas más comunes que enfrentan los clientes en relación con el departamento de cartera?</p>	<p><i>"Los problemas más comunes puede estar en los plazos para el pago, los plazos que tengan para sus obligaciones económicas, las imposibilidades de comunicación, porque o no llega el correo o llega a la carpeta de spam o el cliente dice que no llego y pues ahí se queda y se para en su punto, digamos que ahí tenemos como comprobar en la mayoría de las ocasiones cuando sabemos que le llego o no le llego la comunicación"</i></p>
	<p>2. ¿Qué desafíos enfrenta el servicio al cliente al tratar con estos problemas?</p>	<p><i>"Dos cosas principalmente, hacer que el cliente entienda el proceso. Porque a veces pues cada cliente puede pensar que una empresa se dedica a él, pero no tiene en cuenta de que hay miles de clientes a veces a los que hay que atender, entonces es un proceso a veces muy dispendioso y cuando el departamento de cartera de cartera es muy reducido, pues con mayor razón hay que entender mucho más, entonces hay que hacerle entender esto al cliente. Y el funcionario de cartera debe entender también que cada cliente tiene un perfil, cada cliente tiene un perfil que a veces es un poco complejo sobre todo por las ocupaciones de este cliente y hay otro tipo de clientes que ya tiene es cuestión de problemas económicos, o alguna imposibilidad y que de pronto hay que ponerse en los</i></p>

		<i>zapatos de este cliente para entender por qué ha dejado de cumplir sus obligaciones"</i>
6. Procedimientos y Políticas		
	1. ¿Existen procedimientos específicos que deba seguir el servicio al cliente al tratar con asuntos del departamento de cartera?	<i>"No hay un procedimiento específico, por lo menos aquí en La Occidental, no tenemos ese procedimiento enlace los dos departamentos, servicio al cliente y cartera, pero si se debe tener en cuenta las políticas de atención al cliente y de fidelización, aquí pues debemos tener en cuenta cuales son los procesos de PQR en el que el cliente expone lo suyo y cuáles son los argumentos de cartera para decirle al cliente, esto está bien o está mal o esto debería de esta otra manera. Siempre hay que tener de todos modos un informe de satisfacción al cliente para poder capacitar a la persona, si no lo está haciendo o bien, o poder corregir ciertas comunicaciones con el cliente en otras oportunidades"</i>
	2. ¿Qué tan claros y efectivos son estos procedimientos?	<i>No aplica.</i>
7. Capacitación y Soporte		
	1. ¿Qué tipo de capacitación recibe el personal de servicio al cliente sobre los procesos del departamento de cartera?	<i>"Casi ninguno. Porque cada situación donde debemos hacer este tipo de llamadas y estas cosas tiene que ser o responde a unos procedimientos. Cuando son renovaciones colectivas, por ejemplo, hay ciertos productos que tienen un procedimiento, debe pagarse por fuera, debe tener otros canales, entonces no es un procedimiento muy específico, porque depende de cada renovación, de cada producto, de cada compañía, entonces hay que estudiar antes las particularidades de cada una de las renovaciones"</i>

	<p>2. ¿El personal de servicio al cliente tiene el soporte necesario para manejar consultas relacionadas con el departamento de cartera?</p>	<p><i>"Algunas veces. Pero las consultas que son de cartera son muy específicas porque tienen que ver con plata, entonces cuando el asunto es de plata, uno tiene que ser muy muy preciso, y eso uno prefiere como trasladar la comunicación con cartera que son los que tienen muy clara la información, porque un numero mal dado, una cuenta mal dada, cualquier tipo de información mal dada, puede hacer que se mueva una plata y entonces esto genera un problema, entonces cuando esto ya al cliente se le toca el bolsillo es bastante complejo"</i></p>
<p>8. Retroalimentación y Mejora Continua</p>		
	<p>1. ¿Cómo se proporciona retroalimentación sobre los problemas del cliente al departamento de cartera?</p>	<p><i>"Yo creo que se debe hacer una comunicación escrita. Siempre que se hable, se recoja los argumentos del cliente y del mismo funcionario de cartera tiene que hacerse una comunicación escrita, con los puntos muy claros de que fue lo que paso, del porque hubo u ocurrió una situación o porque tuvimos un inconveniente y entrar a analizar esta situación para corregirla"</i></p>
	<p>2. ¿Qué mejoras sugiere para optimizar los procesos del departamento de cartera desde la perspectiva del servicio al cliente?</p>	<p><i>"Se que es muy difícil, pero lo ideal es que haya los menos movimientos posibles en cuanto a cuentas, en cuanto a métodos de pago, en cuando a plazos, porque la gente tiene muchas otras obligaciones entonces, para la gente debe ser transparente, para el cliente externo debe ser transparente que al interior de la compañía haya movimientos, que haya necesidades de consignar en un banco, en el otro, en una cuenta o en la otra, o en un método digital automático, entonces tiene que ser muy transparente para el cliente, tiene que ser un movimiento interno de la compañía, entonces debería poderse dejar unos procedimiento muy estándar para que la gente siempre utilice los mismo procedimientos y que ya los arreglos que haya que hacer los pueda hacer la compañía al interior"</i></p>
<p>9. Innovación y Tecnología</p>		

	<p>1. ¿Cómo se utilizan las tecnologías actuales para mejorar la interacción entre el servicio al cliente y el departamento de cartera?</p>	<p><i>"Principalmente, desde el punto de vista de los software, por el que tenemos ahorita un software un CRM que puede estar concentrando todas las comunicaciones y es donde concentramos la base de datos de los clientes, donde concentramos las necesidades, donde tenemos los productos que tienen cada cliente y donde podemos mostrarle al cliente las pruebas de que efectivamente se comunicó con él, de que efectivamente el abrió la comunicación, de que él se le hizo una segunda, una tercera comunicación, se le contacto por correo, se le contacto por WhatsApp, se le contacto por teléfono, todo esto se puede consignar, y este es un software que responde a la lógica tecnológica, entonces digamos que allí podemos ver concentrado todo el apoyo que está generando la tecnología y el proceso y por otro lado las comunicaciones masivas, que también utilizamos software de comunicaciones masivas, sea por correo, por WhatsApp para poder comunicar, o dar la misma información de forma masiva a todos los clientes o personalizar a cada uno de los clientes, digamos que ahí recurrimos también a la tecnología"</i></p>
	<p>2. ¿Qué innovaciones o mejoras tecnológicas podrían implementarse para mejorar estos procesos?</p>	<p><i>"Puede ser mejorar las comunicaciones masivas. Garantizar de mejor manera, aunque se hace, efectivamente se hace, pero siempre hay que estar evaluando y estar mejorando. Estas comunicaciones masivas para asegurarnos de que el cliente de verdad recibió la comunicación y de verdad aplico lo que le estamos pidiendo en esa comunicación. Y lo otro es de nuevo, lo menciono, es concentrar lo más posible los canales y métodos de pago, porque repito, para el cliente no, o no se debe dar cuenta que aquí tenemos cuenta en varios bancos, el cliente no se debe dar cuenta que para un producto debemos cancelar en la compañía y para el otro si aquí en La Occidental, y para otro en La Occidental Cartera y luego Cartera de Promotora, ósea, hay que tratar de estandarizar mucho y reducir lo más posible los métodos para que los clientes no se encuentren a veces como con la confusión de donde toca pagar esta vez"</i></p>
<p>10. Comentarios Adicionales</p>		

	<p>1. ¿Hay algo más que le gustaría añadir sobre cómo los procesos del departamento de cartera afectan al servicio al cliente?</p>	<p><i>"Si, es que digamos que aunque siempre haya la comunicación previa, siempre hay reuniones y comités en el que establecemos como va a ser una renovación, creo que debemos capacitarnos al interior nuestro un poco más en que necesidades tienen el departamento, que necesidades tiene cartera para esta renovación, que necesidades tiene servicio al cliente, que necesidades tienen los otros departamentos, y todos estar en la misma sintonía de cuáles son las necesidades para yo conocer y saber que, cualquier comunicación tienen que responder a las necesidades de un departamento y del otro, y del otro, y el otro departamento saber que desde acá también hay unas necesidades, ósea siempre estar hablando de las necesidades y de los requisitos que tiene cada departamento para que no nos estemos como se dice, pisando la manguera"</i></p>
--	---	--

Nota. Formato de la entrevista realizada a persona encargada del departamento de servicio al cliente como método de investigación.

Apéndice F

Lista de verificación para la observación

Lista de Verificación para la Observación		
Objetivo: Evaluar y documentar el estado actual de los procesos y procedimientos en el departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda.		
Fecha de Observación:		Mayo 10 2024
Hora de Inicio:		2:00:00 p. m.
Hora de Finalización:		3:00:00 p. m.
Observador:		Maira A. Agudelo
No.	Evaluación	Verificación
1. Observación y Estructura		
*	Los roles y responsabilidades de los empleados están claramente definidos.	<input type="checkbox"/>
*	Existen procedimientos documentados para las tareas más comunes.	<input type="checkbox"/>
*	Los empleados siguen un flujo de trabajo estructurado.	<input type="checkbox"/>
2. Comunicación		
*	La comunicación interna es clara y eficiente.	<input checked="" type="checkbox"/>
*	Existen canales establecidos para la comunicación de cambios en los procesos.	<input checked="" type="checkbox"/>
*	Los empleados están informados sobre los procedimientos actuales.	<input type="checkbox"/>
3. Ejecución de Procesos		
*	Los empleados siguen procedimientos establecidos para la realización de sus tareas.	<input type="checkbox"/>
*	Se utilizan checklist u otros métodos de verificación durante la ejecución de procesos.	<input type="checkbox"/>
*	Se observa coherencia en la forma en que diferentes empleados realizan sus tareas similares.	<input type="checkbox"/>
4. Uso de recursos y herramientas		
*	Las herramientas y recursos necesarios para realizar las tareas están disponibles.	<input checked="" type="checkbox"/>
*	Los empleados saben cómo utilizar adecuadamente las herramientas y recursos.	<input checked="" type="checkbox"/>
*	Se identifican oportunidades para mejorar la eficiencia mediante la actualización o adición de herramientas.	<input checked="" type="checkbox"/>

5. Identificación de problemas y soluciones		
*	Los empleados tienen un mecanismo para reportar problemas o ineficiencias.	<input type="checkbox"/>
*	Se observa un proceso establecido para resolver problemas reportados.	<input type="checkbox"/>
*	Los problemas recurrentes se abordan de manera proactiva.	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Capacitación y soporte		
*	Los empleados reciben capacitación regular sobre los procesos y procedimientos.	<input type="checkbox"/>
*	Existe un sistema de soporte para ayudar a los empleados con preguntas o problemas relacionados con los procedimientos.	<input type="checkbox"/>
*	La capacitación cubre tanto los procedimientos operativos como las mejores prácticas de gestión.	<input type="checkbox"/>
7. Evaluación y mejora continua		
*	Existen mecanismos para evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos actuales.	<input type="checkbox"/>
*	Se implementan mejoras continuas basadas en la evaluación de procesos.	<input type="checkbox"/>
*	Los empleados están involucrados en la identificación de áreas de mejora.	<input checked="" type="checkbox"/>

Nota. Formato utilizado para realizar la verificación por medio de la observación a los procesos y procedimientos existentes en el departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda.

Apéndice G

Formato de análisis documental: manual de políticas y funciones 2003

Formato de Análisis Documental	
Objetivo: Evaluar la documentación existente sobre los procesos y procedimientos en el departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda.	
Fecha de Revisión:	Mayo 10 2024
Documento Revisado:	Manual de Políticas y Funciones 2003
Revisor:	Maira A. Agudelo
N o.	Información
	Verificación
1. Identificación del Documento	
	Nombre del documento: Manual de Políticas y Funciones
	Autor: No indica
	Fecha de creación: Octubre 2002
	Ultima actualización: Noviembre 2012
	Propósito del documento: No indica, pero determina las políticas administrativas, comercial y de mejoramiento, junto a los perfiles requeridos en cada cargo y funciones básicas.
2. Contenido del Documento	
	El documento describe claramente los procesos y procedimientos. No. Solo indica las funciones de los cargos.
	Se incluyen todos los pasos necesarios para completar cada proceso. No.
	El lenguaje utilizado es claro y comprensible para todos los empleados. Si.
3. Organización y estructura	
	El documento está bien estructurado y organizado. Si.
	Se utilizan encabezados y sub-encabezados para separar secciones y temas. Si.
	Se proporcionan diagramas o ilustraciones para facilitar la comprensión. No.
4. Actualización y relevancia	

	El documento esta actualizado y refleja las practica actuales.	No.
	Se identifican áreas que necesitan actualización o revisión.	Si. Ninguna área trabaja con este manual.
	El documento es relevante para las necesidades operativas actuales.	No.
5. Accesibilidad y distribución		
	El documento es fácilmente accesible para todos los empleados.	No.
	Existe un sistema para distribuir actualizaciones y nuevas versiones del documento.	No.
	Los empleados están informados sobre como acceder al documento y las actualizaciones.	No.
6. Evaluación de calidad		
	El documento sigue un formato estándar y profesional.	No.
	Se verifica la precisión de la información contenida en el documento.	No.
	Se evalúa la utilidad del documento en la práctica diaria.	No.
7. Observaciones y recomendaciones		
	Observaciones generales:	El documento tiene un conjunto de información que a la actualidad no es de utilidad.
	Recomendaciones para mejoras:	Realizar el levantamiento de perfiles de acuerdo con lo requerido actualmente en las áreas y un manual de procesos y procedimientos con sus respectivos paso a paso y flujogramas.
	Áreas que necesitan clarificación o expansión:	Toda la organización.

Nota. Formato utilizado para realizar la verificación por medio de la observación al documento existente relacionado al manual de políticas y funciones elaborado en el año 2003 existentes en el departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda.

Apéndice H

Formato de análisis documental: manual de funciones La Occidental Ltda, noviembre 2012.

Formato para el Análisis Documental		
Objetivo: Evaluar la documentación existente sobre los procesos y procedimientos en el departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda.		
Fecha de Revisión:		Mayo 10 2024
Documento Revisado:		Manual de funciones La Occidental Ltda. noviembre 2012
Revisor:		Maira A. Agudelo
No	Información	Verificación
1. Identificación del Documento		
	Nombre del documento:	Manual de funciones La Occidental Ltda.
	Autor:	No indica.
	Fecha de creación:	Noviembre 2012
	Ultima actualización:	No tiene actualización
	Propósito del documento:	Este manual constituye una herramienta técnica y procedimental necesaria para la dirección del talento humano vinculado a cada uno de los cargos por grupos ocupacionales. Contiene información sobre aspectos organizacionales indispensables para la ejecución del trabajo, se establecen las funciones y requisitos de los cargos que conforman la plantilla de personal con el fin de facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.
2. Contenido del Documento		
	El documento describe claramente los procesos y procedimientos.	No, solo indica las funciones y responsabilidades de cada cargo.
	Se incluyen todos los pasos necesarios para completar cada proceso.	No.
	El lenguaje utilizado es claro y comprensible para todos los empleados.	Si.
3. Organización y estructura		
	El documento está bien estructurado y organizado.	Si.
	Se utilizan encabezados y sub-encabezados para separar secciones y temas.	Si.

	Se proporcionan diagramas o ilustraciones para facilitar la comprensión.	No.
4. Actualización y relevancia		
	El documento esta actualizado y refleja las practica actuales.	No.
	Se identifican áreas que necesitan actualización o revisión.	Si.
	El documento es relevante para las necesidades operativas actuales.	No.
5. Accesibilidad y distribución		
	El documento es fácilmente accesible para todos los empleados.	No.
	Existe un sistema para distribuir actualizaciones y nuevas versiones del documento.	No.
	Los empleados están informados sobre como acceder al documento y las actualizaciones.	No.
6. Evaluación de calidad		
	El documento sigue un formato estándar y profesional.	No.
	Se verifica la precisión de la información contenida en el documento.	No.
	Se evalúa la utilidad del documento en la práctica diaria.	No.
7. Observaciones y recomendaciones		
	Observaciones generales:	El documento tiene un conjunto de información que a la actualidad no es de utilidad.
	Recomendaciones para mejoras:	Realizar el levantamiento de perfiles de acuerdo con lo requerido actualmente en las áreas y un manual de procesos y procedimientos con sus respectivos paso a paso y flujogramas.
	Áreas que necesitan clarificación o expansión:	Toda la organización.

Nota. Formato utilizado para realizar la verificación por medio de la observación al documento existente relacionado al *manual de funciones La Occidental Ltda, noviembre 2012* existentes en el departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda.

Apéndice I

Descripción de perfiles y responsabilidades de cargos: directora de cartera

	FORMATO DESCRIPCION DE PERFILES Y RESPONSABILIDADES DE CARGOS	VERSION: 3
		CODIGO: DCART01
		FECHA ACTUALIZACION
		19/05/2024
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
CATEGORIA	NOMBRE DEL CARGO	DEPARTAMENTO
DIRECTOR	DIRECTOR CARTERA	CARTERA
JEFE INMEDIATO	FECHA ELABORACION	PROCESO
DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y CONTABLE	19/05/2024	APOYO
II. ESTUDIOS REQUERIDOS		
PROFESION:	Profesional en carreras Administrativas, Contables y/o Economicas.	
CONOCIMIENTOS ADICIONALES:	Excel nivel intermedio - Programas contables	
III. EXPERIENCIA REQUERIDA		
<p>TA2:C18ener (3) años de experiencia relacionado con el cargo liderando y gestionando equipos de trabajo, asegurando la consecucion de objetivos y el desarrollo del personal a cargo. Se requiere que cuente con habilidades demostradas en el liderazgo de equipos, cumplimiento de objetivos, desarrollo profesional del personal, negociación con clientes y proveedores, gestión de cobros, análisis de riesgos financieros, implementación de mejoras en procesos, uso de herramientas tecnológicas, toma de decisiones estratégicas, manejo de situaciones complejas con clientes, aseguramiento del cumplimiento normativo y auditoría de procesos.</p> <p>Experto en la implementación de proyectos de mejora y en el desarrollo de estrategias efectivas de cobranza para optimizar el flujo de efectivo y reducir la morosidad.</p> <p>Es indispensable que cuente con conocimiento y experiencia en el sector de seguros.</p>		
IV. OBJETIVO DEL CARGO		
<p>Desarrollar, implementar y supervisar estrategias integrales y efectivas para la gestión y cobro de la cartera de la compañía. Asegurar el cumplimiento estricto de las políticas y procedimientos establecidos por la dirección, garantizando el recaudo oportuno y eficiente de las pólizas, minimizando el riesgo de cancelación. Asegurar el pago puntual y correcto de las comisiones por parte de las compañías de seguros a La Occidental, optimizando el flujo de caja y contribuyendo al fortalecimiento financiero de la organización. Promover un ambiente de mejora continua en los procesos de gestión de cartera, aplicando prácticas de excelencia operacional y fomentando la colaboración interdepartamental para alcanzar los objetivos corporativos.</p>		

V. FUNCIONES
FUNCIONES PRINCIPALES
1. ESTRATEGIAS Y COBROS
<input type="checkbox"/> Determinar estrategias adecuadas para el cobro de cartera, alineadas con los requerimientos de la empresa y las compañías de seguros.
<input type="checkbox"/> Realizar cobros de cartera según el listado asignado (por orden alfabético de la A a la F).
<input type="checkbox"/> Verificar semanalmente el cobro de cartera a los clientes (personas naturales y jurídicas), considerando las fechas de vigencia de las pólizas.
2. SUPERVISION Y SEGUIMIENTO
<input type="checkbox"/> Asegurar el pago oportuno de las comisiones por parte de las compañías de seguros a La Occidental y gestionar las reclamaciones necesarias.
<input type="checkbox"/> Realizar conciliación de planillas de comisiones pagadas por las compañías de seguros a La Occidental LTDA.
<input type="checkbox"/> Aplicar pagos directos a las compañías realizados por los clientes.
<input type="checkbox"/> Registrar la gestión de cartera en el CRM Hubspot y Contacto.
<input type="checkbox"/> Realizar conciliación y ajuste de planillas de comisiones de compañías SIN CORTE para la emisión de la Factura Electrónica por parte del área contable.
<input type="checkbox"/> Elaborar planillas para pago a compañías con CORTE DE COMISIONES y entregarlas al área contable para su autorización.
3. GESTION FINANCIERA
<input type="checkbox"/> Gestionar procesos de financiación con Promotora Occidental y financieras externas para las pólizas solicitadas por los clientes.
<input type="checkbox"/> Legalizar comisiones pagadas por compañías SIN CORTE y entregar a contabilidad para su procesamiento.
<input type="checkbox"/> Realizar órdenes de cheque de saldos a favor de las compañías CON CORTE de comisiones.
<input type="checkbox"/> Revisar cuentas de cobro y planillas de comisiones de asesores del CENTRO DE NEGOCIOS y DIRECTOS, entregadas por el Asistente de Cartera, y procesar para pago.
FUNCIONES ADICIONALES
1. MANEJO DOCUMENTAL
<input type="checkbox"/> Gestionar el archivo de documentos esenciales del departamento de cartera.
<input type="checkbox"/> Proveer información relacionada con su cargo a la gerencia, departamento contable y Revisoría Fiscal cuando sea necesario.
2. COMPROMISO Y MEJORA CONTINUA
<input type="checkbox"/> Mantener un compromiso con el mejoramiento continuo de los procesos del departamento.
<input type="checkbox"/> Asegurar una adecuada transferencia de información y conocimiento institucional en casos de renuncia o despido del personal a su cargo.
<input type="checkbox"/> Garantizar la veracidad de la información suministrada por el departamento a su cargo.
<input type="checkbox"/> Cumplir con las normas organizacionales y la normatividad vigente en Seguridad y Salud en el Trabajo.
3. CONFIDENCIALIDAD Y LEGALIDAD
<input type="checkbox"/> Asegurar la confidencialidad de la información sensible.
<input type="checkbox"/> Cumplir con las normas establecidas por la organización para el cumplimiento de sus asignaciones.
<input type="checkbox"/> Realizar cualquier asignación adicional designada por las directivas de la empresa.

VI. ALCANCE DE RESPONSABILIDAD		
Posee autoridad sobre el personal a su cargo.		
Sugerir cambio de personal con base al rendimiento.		
Capacidad para investigar incumplimiento del contrato laboral y/o legislación laboral al personal a su cargo y solicitar su despido con justa causa.		
VII. INTERACCION CON OTROS		
El cargo de Director de Cartera debe relacionarse directamente con:	RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
	Departamento Contable Departamento de Automóviles Departamento de Salud y Vida Departamento de Generales Promotora Occidental Junta Directiva	Clientes Asesores externos Compañías de Seguros Financieras Externas Revisoría Fiscal (En casos especiales) Entes gubernamentales (En casos en que se requiera por fuerza mayor)
VIII. HABILIDADES REQUERIDAS		
HABILIDADES DURAS		
Pensamiento Analítico	Microsoft Office	
Gestión de Personal	Manejo de Software Contable	
Manejo de CRM		
HABILIDADES BLANDAS		
Manejo del Tiempo	Liderazgo	Orientación hacia el cliente
Facilidad en Relaciones Interpersonales	Iniciativa	Inteligencia Emocional
Atención al Detalle	Resolución de conflictos	
Trabajo en equipo	Negociación	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
MAIRA ALEJANDRA AGUDELO		
CARGO: Autor	CARGO: Recursos Humanos	CARGO: Directora Administrativa y Financiera
FIRMA: _____	FIRMA: _____	FIRMA: _____

Nota. Formato de descripción del perfil de director de cartera con los requisitos y funciones del cargo.

Apéndice J

Descripción de perfiles y responsabilidades de cargos: asistente de cartera


	FORMATO DESCRIPCION DE PERFILES Y RESPONSABILIDADES DE CARGOS	VERSION: 3
		CODIGO: DCART01
		FECHA ACTUALIZACION
		19/05/2024
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
CATEGORIA	NOMBRE DEL CARGO	DEPARTAMENTO
ASISTENTE	ASISTENTE DE CARTERA	CARTERA
JEFE INMEDIATO	FECHA ELABORACION	PROCESO
DIRECTOR DE CARTERA	19/05/2024	APOYO
II. ESTUDIOS REQUERIDOS		
PROFESION:	Tecnico o tecnologo en carreras Administrativas, Contables y/o Economicas.	
CONOCIMIENTOS ADICIONALES:	Excel nivel intermedio - Programas contables	
III. EXPERIENCIA REQUERIDA		
<p>Tener (1) año de experiencia relacionada con el cargo.</p> <p>Se requiere experiencia en atención al cliente, análisis de financiaciones o créditos, cobranza, manejo de software de gestión financiera, elaboración de informes, conciliación bancaria, implementación de mejoras de procesos, manejo de CRM y trabajo en equipo.</p> <p>Es indispensable que cuente con conocimiento y experiencia en el sector de seguros.</p>		
IV. OBJETIVO DEL CARGO		
<p>Asegurar el eficiente y puntual recaudo de la cartera de la compañía, garantizando el cumplimiento de las políticas establecidas para evitar cancelaciones de pólizas ante las compañías de seguros por falta de pago. Proveer a los clientes y asesores diversas opciones de financiamiento, facilitando flexibilidad en las formas de pago y mejorando la satisfacción del cliente. Realizar de manera precisa la conciliación de cartera con las compañías de seguros, así como la conciliación de las comisiones pagadas por estas a La Occidental Ltda., asegurando la transparencia y exactitud en los registros financieros y el adecuado flujo de ingresos para la empresa.</p>		
V. FUNCIONES		
FUNCIONES PRINCIPALES		
1. RECAUDO DE CARTERA		
<input type="checkbox"/> Realizar el cobro de cartera a los clientes y empresas contratantes según los procesos establecidos por la compañía.		
<input type="checkbox"/> Conciliar la cartera con las compañías de seguros e informar cualquier novedad.		
<input type="checkbox"/> Aplicar pagos directos realizados por los clientes a las compañías de seguros.		
<input type="checkbox"/> Reportar semanalmente a las compañías de seguros los recaudos realizados por La Occidental de las pólizas vigentes (solo compañías con corte).		
<input type="checkbox"/> Tramitar devoluciones de saldos a favor de los clientes con las compañías de seguros.		
2. FINANCIAMIENTO		
<input type="checkbox"/> Realizar proceso de financiamiento con Promotora Occidental y financieras externas para las pólizas cuyos clientes la soliciten como forma de pago.		
3. CONCILIACION DE CARTERA		
<input type="checkbox"/> Realizar la conciliación de cartera con las compañías de seguros, asegurando la exactitud y transparencia en los registros financieros.		

4. CONCILIACION DE COMISIONES ASESORES EXTERNOS Y COMPAÑIAS		
<input type="checkbox"/> Enviar a los asesores del centro de negocios y directos las planillas para el cobro de comisiones dos veces al mes.		
<input type="checkbox"/> Recibir cuentas de cobro y facturas electrónicas de los asesores, generar planillas para pago de comisiones y entregarlas a la directora de cartera para su revisión.		
<input type="checkbox"/> Realizar conciliación de planillas de comisiones pagadas por las compañías de seguros a La Occidental LTDA.		
<input type="checkbox"/> Legalizar por Contacto las comisiones pagadas por las compañías sin corte y entregar a contabilidad para su procesamiento.		
<input type="checkbox"/> Realizar conciliación y ajuste de planillas de comisiones de compañías sin corte para la emisión de la factura electrónica por parte del área contable.		
<input type="checkbox"/> Realizar planillas para pago a las compañías con corte de comisiones y entregar al área contable para su autorización.		
5. ATENCION AL CLIENTE		
<input type="checkbox"/> Atender solicitudes de los asesores del centro de negocios y directos por los medios dispuestos (correo, teléfono y WhatsApp).		
<input type="checkbox"/> Registrar la gestión de cartera en el CRM Hubspot y Contacto.		
<input type="checkbox"/> Atender las tareas asignadas por otras áreas en los tiempos establecidos.		
<input type="checkbox"/> Gestionar certificados de paz y salvo solicitados por clientes y asesores.		
6. DOCUMENTACION Y SOPORTE		
<input type="checkbox"/> Mantener y actualizar los documentos y reportes relacionados con la cartera y las comisiones, asegurando la disponibilidad y precisión de la información.		
FUNCIONES ADICIONALES		
1. INFORMACION Y CONFIDENCIALIDAD		
<input type="checkbox"/> Suministrar información relacionada con su cargo y gestión de cobro de cartera a la Directora de Cartera y departamento contable, cuando sea requerida.		
<input type="checkbox"/> Garantizar la veracidad de la información suministrada por el departamento a su cargo.		
<input type="checkbox"/> Mantener un alto compromiso con el mejoramiento continuo de los procesos del departamento a su cargo.		
<input type="checkbox"/> Realizar reemplazos en caso de ser requerido en el cargo de la Directora de Cartera por ausencias de incapacidades, permisos o vacaciones.		
<input type="checkbox"/> Asegurar la confidencialidad de la información sensible del personal a su cargo, clientes, empresas de seguros y demás que conozca en el desempeño de sus labores.		
<input type="checkbox"/> Cumplir con las normas establecidas por la organización para el cumplimiento de sus asignaciones.		
<input type="checkbox"/> Cumplir con la normatividad vigente en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, establecidas por la ley y la organización.		
<input type="checkbox"/> Realizar cualquier asignación adicional que le sea asignada por las directivas de la empresa.		
VI. ALCANCE DE RESPONSABILIDAD		
No posee autoridad sobre el personal.		
VII. INTERACCION CON OTROS		
El cargo de Director de Cartera debe relacionarse directamente con:	RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
	Departamento Contable Departamento de Automóviles Departamento de Salud y Vida Departamento de Generales Promotora Occidental Junta Directiva	Clientes Asesores externos Compañías de Seguros Financieras Externas Revisoría Fiscal (En casos especiales) Entes gubernamentales (En casos en que se requiera por fuerza mayor)
VIII. HABILIDADES REQUERIDAS		
HABILIDADES DURAS		
Pensamiento Analítico	Microsoft Office	Plataformas financieras
Gestión de Personal	Manejo de Software Contable	Trabajo en equipo
Manejo de CRM	Plataformas bancarias (Pagos PSE)	
HABILIDADES BLANDAS		
Gestión del tiempo	Inteligencia emocional	Pensamiento crítico
Persuación	Adaptabilidad	Atención al detalle
Orientación hacia el cliente	Facilidad en relaciones interpersonales	Resolución de conflictos
Colaboración	Iniciativa	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
MAIRA ALEJANDRA AGUDELO	PATRICIA MOJICA	KENNER MARTINEZ
CARGO: Practicante	CARGO: Recursos Humanos	CARGO: Directora Administrativa y Financiera
FIRMA: _____	FIRMA: _____	FIRMA: _____

Nota. Formato de descripción del perfil del asistente de cartera con los requisitos y funciones del cargo.

Apéndice K

Formato evaluación de desempeño para cargo de director de cartera.

	FORMATO EVALUACION DE DESEMPEÑO	VERSION: 1
		CODIGO:
		FECHA CREACION
		19/05/2024

I. INFORMACION BASICA		
EMPLEADO	CARGO	DEPARTAMENTO
	DIRECTOR CARTERA	CARTERA
FECHA EVALUACION	JEFE INMEADITO	PERIODO EVALUADO

II. ESCALA DE EVALUACION	
1 - Muy bajo	No cumple con los requisitos mínimos del cargo.
2 - Bajo	Cumple con los requisitos mínimos del cargo de manera satisfactoria.
3 - Moderado	Cumple con los requisitos del cargo de manera eficiente y supera algunas expectativas.
4 - Alto	Cumple con los requisitos del cargo de manera excepcional y supera ampliamente las expectativas.
5 - Muy alto	Supera consistentemente todas las expectativas y realiza contribuciones significativas a la organización.


III. EVALUACION DE DESEMPEÑO							
AREA DE DESEMPEÑO	PONDERACION	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
		1	2	3	4	5	
1. Evaluacion de Objetivos							
Objetivo 1: Asegurar el eficiente y puntual recaudo de la cartera de la compañía, garantizando el cumplimiento de las políticas establecidas para evitar cancelaciones de pólizas ante las compañías de seguros por falta de pago.	30%						
Objetivo 2: Proveer a los clientes y asesores diversas opciones de financiamiento, facilitando flexibilidad en las formas de pago y mejorando la satisfacción del cliente.	25%						
Objetivo 3: Realizar de manera precisa la conciliación de cartera con las compañías de seguros, así como la conciliación de las comisiones pagadas por estas a La Occidental Ltda., asegurando la transparencia y exactitud en los registros financieros y el adecuado flujo de ingresos para la empresa.	25%						

Objetivo 4: Atender solicitudes de los asesores del centro de negocios y directos por los medios dispuestos (correo, teléfono y WhatsApp), gestionando certificados de paz y salvo solicitados por clientes y asesores.	20%						
	100%						
2. Evaluacion de competencias							
Habilidad 1: Pensamiento analítico							
Habilidad 2: Microsoft Office							
Habilidad 3: Plataformas bancarias (PSE)							
Habilidad 4: Plataformas financieras							
Habilidad 5: Trabajo en equipo							
Habilidad 6: Manejo de CRM							
Habilidad 7: Manejo de software contable							
Habilidad 8: Gestion del tiempo							
Habilidad 9: Persuacion							
Habilidad 10: Orientacion hacia el cliente							
Habilidad 11: Colaboracion							
Habilidad 12: Inteligencia emocional							
Habilidad 13: Adaptabilidad							
Habilidad 14: Facilidad en relaciones interpersonales							
Habilidad 15: Iniciativa							
Habilidad 16: Pensamiento crítico							
Habilidad 17: Atención al detalle							
Habilidad 18: Resolucion de conflictos							
3. Fortalezas							
4. Areas de mejora							
5. Plan de desarrollo							
6. Comentarios generales							
FIRMA DEL EVALUADOR		FIRMA DPTO NOMINA Y PERSONAL			FIRMA DE DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		

Nota. Formato para realizar la evaluación de desempeño para el cargo de director de cartera.

Apéndice L

Formato evaluación de desempeño para cargo de asistente de cartera.


	FORMATO EVALUACION DE DESEMPEÑO					VERSION: 1	
						CODIGO:	
						FECHA CREACION	
						19/05/2024	
I. INFORMACION BASICA							
EMPLEADO	CARGO			DEPARTAMENTO			
	ASISTENTE CARTERA			CARTERA			
FECHA EVALUACION	JEFE INMEADITO			PERIODO EVALUADO			
II. ESCALA DE EVALUACION							
1 - Muy bajo	No cumple con los requisitos mínimos del cargo.						
2 - Bajo	Cumple con los requisitos mínimos del cargo de manera satisfactoria.						
3 - Moderado	Cumple con los requisitos del cargo de manera eficiente y supera algunas expectativas.						
4 - Alto	Cumple con los requisitos del cargo de manera excepcional y supera ampliamente las expectativas.						
5 - Muy alto	Supera consistentemente todas las expectativas y realiza contribuciones significativas a la organización.						
III. EVALUACION DE DESEMPEÑO							
AREA DE DESEMPEÑO	PONDERACION	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
		1	2	3	4	5	
1. Evaluacion de Objetivos							
Objetivo 1: Desarrollar, implementar y supervisar estrategias integrales y efectivas para la gestión y cobro de la cartera de la compañía.	30%						
Objetivo 2: Asegurar el cumplimiento estricto de las políticas y procedimientos establecidos por la dirección, garantizando el recaudo oportuno y eficiente de las pólizas, minimizando el riesgo de cancelación.	25%						
Objetivo 3: Asegurar el pago puntual y correcto de las comisiones por parte de las compañías de seguros a La Occidental, optimizando el flujo de caja y contribuyendo al fortalecimiento financiero de la organización.	25%						
Objetivo 4: Promover un ambiente de mejora continua en los procesos de gestión de cartera, aplicando prácticas de excelencia operacional y fomentando la colaboración interdepartamental para alcanzar los objetivos corporativos.	20%						
	100%						

2. Evaluación de competencias							
Habilidad 1: Pensamiento analítico							
Habilidad 2: Microsoft Office							
Habilidad 3: Gestión de personal							
Habilidad 4: Manejo de software contable							
Habilidad 5: Manejo de CRM							
Habilidad 6: Manejo del tiempo							
Habilidad 7: Liderazgo							
Habilidad 8: Orientación hacia el cliente							
Habilidad 9: Facilidad en relaciones interpersonales							
Habilidad 10: Iniciativa							
Habilidad 11: Inteligencia emocional							
Habilidad 12: Atención al detalle							
Habilidad 13: Resolución de conflictos							
Habilidad 14: Trabajo en equipo							
Habilidad 15: Negociación							
3. Fortalezas							
4. Areas de mejora							
5. Plan de desarrollo							
6. Comentarios generales							
FIRMA DEL EVALUADOR			FIRMA DPTO NOMINA Y PERSONAL			FIRMA DE DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	

Nota. Formato para realizar la evaluación de desempeño para el cargo de director de cartera.

Apéndice M

Formato de procedimiento.

	Procedimiento	PR-CA-
		Fecha:
		Version:
De partamento		
1.1 Proposito del procedimiento		
1.2 Alcance		
1.3 Referencia		
1.4 Responsabilidades		
1.5 Definiciones		
1.6 Politicas y Lineamientos		
1.7 Periodicidad		
Frecuencia		

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES			
Paso	Responsable	Actividad	Herramienta - Software
		Inicio	
1			
2			
3			
4			
5			
DIAGRAMA DE FLUJO			
NOTAS			

Elaborado Por:

Practicante

Aprobado Por:

Directora Cartera

Nota. Formato diseñado para detallar paso por paso los procedimientos del departamento de cartera de la empresa La Occidental Ltda.

Apéndice N

Aprobación e implementación del manual de procesos y procedimientos en la occidental Ltda

Me complace anunciar que el Manual de Procesos y Procedimientos diseñado para el Departamento de Cartera de La Occidental Ltda., ha sido aprobado por la empresa tras una revisión exhaustiva. El manual no solo será implementado en el departamento de cartera para mejorar la eficiencia operativa y garantizar la continuidad en la gestión, sino que también será replicado en las demás áreas de la organización a futuro.

La empresa me ha felicitado por la labor realizada y por la contribución significativa a la mejora organizacional, destacando el impacto positivo que este proyecto tendrá en la estandarización de procesos y en la optimización de recursos.

Este reconocimiento refuerza el compromiso de La Occidental Ltda. con la mejora continua y su capacidad para adaptarse a los desafíos empresariales modernos, asegurando un crecimiento sostenible y eficiente.