

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MEJORA AL PROCESO DE SUSCRIPCIÓN
DE CONVENIOS DE LA EMPRESA TRIPLE A S.A. E.S.P.**

INGRID MARIA VARGAS BUENDIA

EVELIO PEREZ NAVARRO

PROYECTO DE GRADO

ASESORES

JORGE CERVERA

INGENIERO INDUSTRIAL

YANETH SANDOVAL

ASESORA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLIVAR

FACULTAD DE INGENIERÍAS

INGENIERÍA INDUSTRIAL

BARRANQUILLA

2007

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Barranquilla Junio de 2007

CONTENIDO

	Pag
INTRODUCCION	
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA TRIPLE A S.A. E.S.P.	11
1.1. MISION	11
1.2. VISION	11
1.3. VALORES	11
1.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
4.1. OBJETIVO GENERAL	20
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
5. MARCO REFERENCIAL	21
5.1 ANTECEDENTES	21
5.2. MARCO TEÓRICO	26

5.3. MARCO CONCEPTUAL	32
5.4. MARCO LEGAL	33
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	40
6. 1. TIPO DE ESTUDIO	40
6.2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	40
6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	41
6.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	41
7. CRONOGRAMA	43

CAPITULAJE

1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS DE LA EMPRESA TRIPLE A S.A. E.S.P.	44
1.1. ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN RECAUDO	44
1.2. PROCESO DEL ÁREA SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS.	46
1.3. RECURSOS HUMANOS	51
1.4 CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	52
2. IDENTIFICACIÓN DE LAS FALENCIAS DEL PROCESO SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS	55
2.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA	56

3. ACCIONES DE MEJORA BASADAS EN EL CICLO DEMING PARA LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR LOS LÍDERES DE GESTIÓN	60
3.1. ACCIÓN DE MEJORA PARA EL ANÁLISIS DE LAS PÓLIZAS A GESTIONAR	60
3.2. MEJORAMIENTO DEL DISEÑO Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN	63
3.3. PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL SUBPROCESO DEL CIERRE DE LA GESTIÓN EN EL SISTEMA AMERIKA	65
3.4. CICLO DEMING PARA EL MEJORAMIENTO DEL SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN DIARIA	67
4. PLAN DE CALIDAD PARA EL CONTRATISTA PROMIANDINA S.A.	69
CONCLUSION	70
BIBLIOGRAFIA	71
TABLAS	74
ANEXOS	77

LISTA DE TABLAS

	pag
Tabla 1. Tabulación de los resultados referentes a las actividades de los líderes.	74
Tabla 2. Tabulación de los resultados referentes a las actividades de los líderes de suspensión.	75
Tabla 3. Tabulación de los resultados referentes a las actividades del contratista PROMIANDINA S.A.	76

LISTA DE ANEXOS

	Pag
Anexo A. Formato de Encuesta	78
Anexo B. Formato de convenios de pago	80
Anexo C. Pantallazo del sistema Amerika	81

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas están en la búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos para incrementar su competitividad a lo largo del tiempo. Según la norma ISO 9000:2000, la mejora continua es una “actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos”.¹

Para la empresa TRIPLE A S.A. E.S.P es importante el cumplimiento de los requisitos del cliente y de las metas establecidas por los directivos de cada área. Con el fin de alcanzar estos objetivos se realizan estudios que permiten el mejoramiento de los procesos.

La empresa TRIPLE A S.A. E.S.P. posee el área suscripción de convenios, cuyo objetivo es la normalización de los clientes residenciales de los estratos uno, dos y tres; los cuales adeudan más de siete facturas pendientes. A medida que se alcanza este objetivo, es necesario cumplir con las metas de recaudo y número de convenios suscritos establecidas por la gerencia comercial. Durante los últimos cuatro meses los resultados del área no han sido los esperados por la dirección, lo cual nos insta a evaluar el proceso y determinar las causas y posibles alternativas de solución.

¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Papel: formato: Bogotá: ICONTEC, 2000. p 19 (NTC –ISO 9000)

El mejoramiento continuo es un proceso que permite a las empresas el cumplimiento de los requisitos. Describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

El presente proyecto tiene como propósito diseñar unas estrategias de mejora continua para poder solucionar la problemática que se presenta actualmente en Área Suscripción de Convenios.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA TRIPLE A S.A. E.S.P.

1.1 MISION

Mejoramos la calidad de vida de nuestros clientes, satisfacemos sus necesidades de agua y saneamiento, generamos valor para los accionistas y desarrollo en el área de influencia, soportado en la efectividad y el bienestar de nuestra gente y comprometido con el medio ambiente.

1.2 VISION

Consolidarnos como la empresa líder en la Gestión Integral del Agua y Saneamiento en América Latina, con vocación para el desarrollo de nuevos negocios complementarios.

1.3 VALORES

- **Actitud de Servicio**

Escuchamos, atendemos y resolvemos las necesidades de nuestros clientes que son nuestra razón de ser.

- **Trabajo en Equipo**

Unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, mantenemos un ambiente de confianza, comunicación y respeto.

- **Actitud Innovadora**

Estamos abiertos al cambio, implementamos nuevas ideas y nos esforzamos por mejorar continuamente.

- **Compromiso Ambiental y Social**

Estamos comprometidos con el Medio Ambiente y con Nuestra Comunidad en todas las actividades.

1.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Mejorar el desempeño de la empresa en la satisfacción de las necesidades de los clientes y en el cubrimiento de sus expectativas, e incrementar los niveles de recaudo dentro de un marco de rentabilidad.
- Diseñar e implementar el servicio integral de atención a proveedores.
- Mejorar la productividad de la organización.
- Mejorar el índice de agua no contabilizada basada en la innovación y aprovechamiento de los recursos tecnológicos disponibles.

- Mejorar la rentabilidad del servicio de aseo urbano en la ciudad de Barranquilla.
- Evitar, mitigar, o compensar los impactos ambientales que puedan ocasionarse por las actividades propias de la organización.
- Generar valor para el accionista mediante el crecimiento continuo del valor de su inversión.
- Conseguir y consolidar la máxima calificación de riesgo corporativa Triple A.
- Conseguir la participación económica de organismos gubernamentales u otras entidades, en los proyectos de inversión que la empresa desarrolle.
- Implementar un plan de desarrollo de la cultura empresarial de Triple A Barranquilla.
- Ser reconocidos como una organización privada que contribuye al desarrollo social en las zonas donde presta sus servicios.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

La Sociedad de acueducto, alcantarillado y aseo de Barranquilla hace parte del Grupo Empresarial TRIPLE A S.A. E.S.P.; su propósito es garantizar la eficiente prestación de los servicios públicos domiciliarios conforme con la normativa local vigente y satisfacer los requerimientos de los usuarios, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de las poblaciones atendidas por esta empresa.

La Gestión Comercial de la empresa TRIPLE A S.A. E.S.P consta de procesos interactivos entre si, tales como: la Contratación, Facturación, Gestión de Recaudo y Gestión Cliente. La Gestión de Recaudo está dividida en Gestión de Clientes al día y Subgerencia Recuperación de Cartera, segmentada en tres áreas: Suscripción de Convenios, Mantenimiento de Convenios y Municipios. El objetivo principal del área de Suscripción de Convenios es la normalización de los clientes residenciales de los estratos uno, dos y tres, con siete ó más facturas pendientes, mediante la suscripción de convenios de pago o cancelación total de la deuda.

Con el fin de evaluar el rendimiento del área Suscripción de Convenios la gerencia comercial establece metas mensuales referentes al recaudo y número de convenios suscritos. Durante los últimos meses el área Suscripción de Convenios ha incumplido las metas propuestas por la gerencia comercial, debido a la fallas en las estrategias establecidas por los líderes de recaudo, falencias del asociado contratista PROMIANDINA, demora en el tiempo de resolución de solicitudes, quejas y reclamos de los clientes del área y las condiciones socioeconómicas de los usuarios que pertenecen a los estratos uno dos y tres.

James Stoner define un problema como “la situación que se presenta cuando el estado real de las cosas no se ajustan al estado deseado de las cosas”¹, de acuerdo a esto, el incumplimiento de las metas propuestas por la gerencia es un problema, ya que los resultados del área no se ajustan a las metas deseadas o propuestas por la dirección comercial.

En la búsqueda del mejoramiento en los resultados cuantitativos los gerentes pueden considerar necesario el traslado de personal, ocasionando la inconformidad los empleados, lo cual repercute en forma negativa sobre la consecución de los objetivos.

¹ STONER james. Administración. México: Prentice Hall, 1996. p.261

La situación descrita, anteriormente, hace necesario el desarrollo de un proyecto investigativo que permita el diseño de una estrategia de mejora al proceso del área Suscripción de Convenios de la EMPRESA TRIPLE A S.A., E.S.P., con el fin de contribuir al alcance de las metas empresariales.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

De acuerdo con lo planteado anteriormente surge el siguiente interrogante: *¿De qué manera el área Suscripción de Convenios puede alcanzar las metas de rendimiento propuestas por la Gerencia Comercial de la EMPRESA TRIPLE A S.A. E.S.P?*

Para el desarrollo sistemático del interrogante anterior es conveniente formular preguntas de menor alcance, a saber:

- *¿Cómo se puede analizar el proceso del área Suscripción de Convenios de la EMPRESA TRIPLE A S.A., E.S.P.?*
- *¿Cuál es el plan de acción necesario para mejorar el proceso del área Suscripción Convenios, y así optimizar su rendimiento?*

3. JUSTIFICACIÓN

La productividad son todas las medidas que llevan a la compañía más cerca de sus objetivos². Esto, teniendo en cuenta la idea de Goldratt³, el Objetivo de una compañía es hacer dinero. Casi todas las empresas han gastado grandes cantidades de tiempo y de dinero para implantar diversos programas destinados a mejorar la productividad en su trabajo. No obstante la mayoría de los administradores se encuentran desilusionados con los resultados.

Al igual que estas organizaciones, la Gerencia Comercial de la empresa TRIPLE A S. A. E.S.P. fue reestructurada y ha implantado nuevas estrategias de gestión con el fin de mejorar la productividad en el proceso de recaudo de la empresa. Sin embargo, los resultados obtenidos en el área Suscripción de Convenios no han sido los esperados por la Gerencia.

Un factor que influye en la obtención de resultados no satisfactorios es la incapacidad de la administración para determinar y controlar adecuadamente las

² CHASE, AQUILANO, JACOBS. Administración de la producción y de las Operaciones. México: Mc Graw Hill, 1998. P 795.

³ GOLDRATT Eliyahu M. La meta. México: Castillo, 2003. p.25

restricciones del área. Según Goldratt “una restricción es cualquier elemento que impida al sistema alcanzar la meta de ganar dinero”.⁴

Por lo anterior consideramos que se requiere un estudio profundo y eficaz que permita analizar las causas del incumplimiento de los objetivos y que a su vez nos ayude a encontrar las posibles soluciones para alcanzar las metas de recaudo propuestas por la Gerencia Comercial.

Después de un análisis de los logros que ciertas empresas han obtenido al implementar los principios de mejoramiento continuo en los procesos, consideramos que es oportuno orientar nuestro estudio investigativo hacia el diseño de una estrategia de mejora basada en estos principios. Por lo cual el presente proyecto obedece a las políticas de calidad de la empresa definidas en el Sistema de Gestión de Calidad fundamentado en el ciclo Deming (PHVA).

El incumplimiento de las metas empresariales por parte del área Suscripción de Convenios puede traer como consecuencias reestructuraciones radicales y traslado de personal; lo cual puede desmotivar a los trabajadores, ocasionando una causa potencial de desviación progresiva respecto a los objetivos empresariales.

⁴ *Ibíd.*, p.50

Concientes de la importancia de esto, el proyecto investigativo propuesto constituye una respuesta eficiente en la medida en que se conciba la meta del área Suscripción de Convenios: recuperar el dinero de la empresa mediante la suscripción de convenios de pago, conforme a los objetivos empresariales.

El presente estudio tiene repercusión práctica sobre los procesos de la Gestión Comercial en el área suscripción de Convenios de la empresa TRIPLE A S.A. E.S.P., ya que su resultado permite encontrar soluciones concretas a los problemas de rendimiento actuales de la empresa.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias de mejora al proceso suscripción de convenios de la empresa TRIPLE A S. A. E.S.P., para alcanzar las metas de rendimiento gerenciales.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir el proceso suscripción de convenios de la empresa TRIPLE A S.A. E.S.P., para clasificar las actividades realizadas en este.
- Identificar las falencias del proceso suscripción de convenios, para la formulación de acciones de mejora.
- Plantear acciones de mejora basadas en el ciclo Deming, para las actividades de los líderes que presentan falencias.
- Proponer un plan de calidad para el contratista, con el fin de verificar el cumplimiento de los requisitos en cada una de sus actividades.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. ANTECEDENTES

El Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa TRIPLE A S.A. E.S.P., basado en la norma ISO 9001, señala entre sus objetivos: Propiciar al interior de la organización una actitud positiva, mediante el desarrollo en cada uno de los empleados de una vocación de servicio hacia los usuarios y compañeros de trabajo, mayor conciencia sobre la calidad y mejoramiento continuo en las tareas que se desempeñan. A través del mejoramiento continuo se contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de cada proceso de la organización.

Concientes de la importancia de esto para la obtención de resultados satisfactorios en el Proceso y con el fin de cumplir con un proceso de mejora continua establecido por el Sistema de Gestión de calidad, el área de Suscripción Convenios ha diseñado diferentes estrategias que le permitan cumplir los requerimientos del área y satisfacer las necesidades del cliente.

A continuación se describen las estrategias de mejora propuestas por los coordinadores del proceso suscripción de convenios.

5.1.1. Mejoramiento del proceso del seguimiento de las solicitudes del cliente. La ingeniera Claudia Polo, Jefe del Área Suscripción de Convenios, identificó falencias en el proceso del seguimiento de las solicitudes del cliente, por lo cual propuso la siguiente estrategia de mejora:

“Realizar el seguimiento de los resultados de las visitas técnicas efectuadas por el personal de la empresa a este tipo de cliente, por lo cual una vez resuelto el problema, el proceso de gestión no se continúa en el tiempo oportuno”.

Tácticas de implementación: A continuación se describe las tácticas para implementar esta estrategia de mejora continua propuesta:

- Analizar los resultados de las visitas técnicas, para determinar las pólizas que deben continuar gestionándose con el fin de finalizar el proceso de normalización.
- Asignar un líder para que se encargue del seguimiento al proceso de atención y resolución de solicitudes de este tipo de clientes.
- Los líderes de gestión deben informar al líder encargado acerca de las pólizas y solicitudes reportadas por los gestores.
- El líder encargado debe intervenir en el proceso de resolución de problemas con el fin de finalizarlo en el menor tiempo posible

- Analizar los resultados y determinar las pólizas en las cuales se continuará el proceso de gestión.⁵

5.1.2. Estrategia de gestión masiva en los barrios de sur occidente de Barranquilla. Los líderes de gestión de los barrios del suroccidente de Barranquilla, plantearon la siguiente estrategia :

“El objetivo de esta estrategia es incrementar el número de convenios suscritos y el recaudo en el segmento de los barrios del sur de Barranquilla.

Actualmente el segmento de los barrios del sur de Barranquilla es gestionado por cinco líderes cada uno con cinco gestores a cargo, cada líder gestiona de forma independiente el sector asignado de la zona sur; los resultados de recaudo y número de convenios deben mejorarse para cooperar con el recaudo general del área”.

Tácticas de implementación: A continuación se describe las tácticas para implementar esta estrategia de mejora continua propuesta:

- Intervenir algunos barrios del sur occidente de forma masiva, con todos los gestores, cuadrillas y líderes del segmento, para esto se realizarán las siguientes actividades

⁵ POLO, Claudia. Planificación de la calidad 2007 Empresa Triple A S.A.E.S.P. Barranquilla. 2007.p. 7

- Asignar a los 25 gestores del segmento sur, para visitar los barrios seleccionados.
- La estrategia consiste en gestionar durante uno ó dos días de acuerdo al número de clientes en el barrio seleccionado y realizar una jornada de suspensión uno ó dos días después de la gestión.
- La organización y coordinación de la gestión y jornada operativa estará a cargo de un líder de la zona determinado con anterioridad. las jornadas de suspensión que se efectúen en la zona, serán apoyadas por todos los líderes de la zona sur de Barranquilla.
- El cronograma de estas gestiones y operativos masivos en los barrios más difíciles de la zona, se realizará en una reunión de líderes y gestores del segmento antes del inicio de cada mes. los líderes de la zona sur tendrán en cuenta este cronograma para la planificación de las gestiones de los barrios restantes.⁶

5.1.3. Análisis de los resultados de la unidad móvil. Esta estrategia fue planteada por la ingeniera Claudia Polo, Jefe del Área Suscripción de Convenios, quien expone lo siguiente:

⁶ LIDERES DEL SUROCCIDENTE DE BARRANQUILLA. Manual de estrategias 2007 Empresa Triple A S.A.E.S.P. Barranquilla. 2007. p. 10

“Actualmente los informes diarios de la unidad móvil no son analizados adecuadamente, lo cual impide la utilización eficaz de la información para la programación mensual de la unidad”.

“Para la elaboración del cronograma de recaudo para la unidad móvil, debe realizarse un análisis mensual del recaudo y número de convenios suscritos, con el fin de diseñar estrategias para aumentar el número de convenios y el recaudo mensual de la unidad móvil”.

Tácticas de implementación: A continuación se describe las tácticas para implementar esta estrategia de mejora continua propuesta:

- Mejorar el formato de recaudo diario de la unidad móvil, con el fin de conocer también el número de convenios realizados durante la jornada.
- Analizar la información suministrada por el encargado de la unidad móvil, teniendo en cuenta el recaudo, número de convenios realizados, barrio y fecha.
- Reunirse con el encargado de la unidad móvil para que sugiera los días y el horario en que se debe realizarse la visita en cada barrio, esto según el comportamiento observado en cada zona o barrio.⁷

⁷ POLO, Op. Cit, p. 9.

5.2. MARCO TEORICO

5.2.1. Mejoramiento continuo. Para Deming el mejoramiento continuo “es un proceso donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca”.⁸ Este proceso refleja lo que las empresas necesitan para ser productivas y competitivas a lo largo del tiempo.

Para el desarrollo del presente proyecto es importante tener en cuenta lo que dice Héctor R. FORMENTO: “La mejora continua se aplica a partir del uso de metodologías sistemáticas que utilizadas por equipos interdisciplinarios, permiten un análisis riguroso de los problemas crónicos que afectan los resultados, detectando así sus causas raíz y permitiendo el desarrollo de planes de acción que rompen con los paradigmas y preconceptos instalados”.

Según la norma ISO 9000:2000 las siguientes son acciones destinadas a la mejora de procesos:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar las áreas para la mejora.
- Establecimiento de los objetivos para la mejora.

⁸ STONER, James. Administración. México: Prentice Hall, 1996. p. 642.

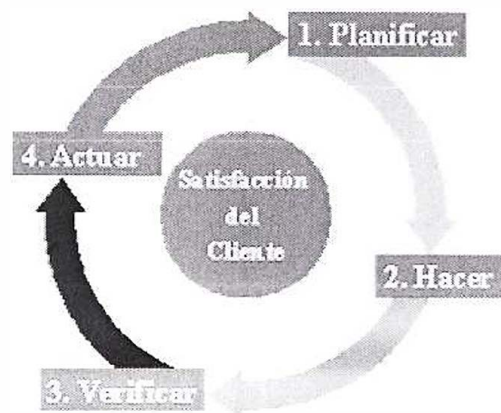
- Búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos
- Evaluación de dichas soluciones y su posible selección.
- La implementación de la solución seleccionada.
- La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.
- La formalización de los cambios.⁹

5.2.2. Ciclo Deming. . El ciclo Deming, también conocido como el ciclo PHVA, es una herramienta gerencial que permite el abordaje integral de una situación específica y la implementación de procesos de mejoramiento continuo.

A partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo desarrollado por Shewhart, ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua.

⁹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Papel: formatos. Bogotá: ICONTEC, 2000. p 13 (NTC –ISO 9000)

El ciclo de mejora continua, Deming esta compuesto por cuatro pasos, definidos por Ana María Vázquez así:



- *Paso 1: Planificar.* En este paso se debe identificar la situación y definirla concretamente, determinando el grado de importancia de la misma. Observar las características del problema teniendo en cuenta diferentes puntos de vista. Elaborar un Plan de acción para bloquear las causas y solucionar el problema.
- *Paso 2: Hacer.* Este paso consiste en Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas recopilar los datos apropiados.

- *Paso 3: Verificar.* La verificación se realiza mediante el análisis de los datos, y la comprensión y documentación de los problemas y errores.

- *Paso 4: Actuar.* Esta etapa se refiere a la identificación de nuevos proyectos y problemas.¹⁰

5.2.3. Método Kaizen. El kaizen implica Una cultura de cambio constante para evolucionar a mejores prácticas.¹¹ Aunque se dice que el mejoramiento continuo no es una cuestión de oficina, se debe involucrar a la dirección en su aplicación, ya que según Stoner, la gerencia debe implantar el concepto kaizen como una estrategia corporativa y a partir de allí se realiza un análisis estratégico que se inicia con el clásico análisis DOFA mediante el cual se identifica de manera clara el rumbo de la empresa.

¹⁰ VÁZQUEZ, Ana María . Ciclo de mejora continúa.
<http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=180>

¹¹ STONER, James. Administración. México: Prentice Hall, 1996. p. 650

5.2.4. Plan de Calidad. Para el diseño de un plan de calidad, Peach sugiere lo siguiente: decida cuánto hacer, Si se cuenta con un sistema de mediciones y control que funcione. Que asegure una calidad consistente del producto y se tienen los registros adecuados para probarlo solo se. Si no es así, la cantidad de planeación de calidad que se necesita realizar y el número de planes de calidad que se necesita, dependerán de la naturaleza de los productos y de los clientes. Determine los requisitos de calidad los requisitos de calidad son atributos del resultado o salida de un proceso que los clientes internos y externos esperan y necesitan para hacer uso de dicho resultado, y deben estar definidos. Hasta donde sea posible, en términos cuantitativos. Debe tomarse en cuenta que los requisitos de calidad también pueden provenir de la propia compañía, la cual pueden tener normas internas para los procesos y para el desempeño del producto basadas en las decisiones estratégicas de la compañía. La determinación de los requisitos de calidad implica este conjunto de actividades diseñadas para dar a los proveedores una clara comprensión de los requisitos del cliente: identificar, aclarar y asignar prioridades a los requisitos; lograr el consenso sobre un desempeño aceptable; y documentar los resultados.

Para cada interfase entre cliente y proveedor en los diagramas de proceso, el (los) representantes (s) del proveedor utiliza (n) cualquier medio apropiado (por ejemplo, entrevistas personales, grupos selectos, cuestionarios o pruebas) para

recopilar los requisitos de calidad de los clientes. Es más útil si se determinan, desde un principio, los requisitos de calidad en las interfaces con clientes externos y se retrocede a través de los procesos. De esta forma, las organizaciones de clientes internos tienen una oportunidad para reaccionar a los requisitos que no se hayan comprendido por completo con anterioridad.

Aquellos departamentos que interactúan con proveedores externos podrían tomar la iniciativa como clientes y dar a los proveedores requisitos documentados, retroalimentación sobre el desempeño actual y problemas específicos. El número y extensión de los requisitos que se reciben pueden resultar abrumadores. Por lo tanto, tratar de cumplir todos los requisitos del cliente puede ser frustrante y no ser particularmente satisfactorio ni necesarios, por esta razón, al identificar y aclarar los requisitos deben determinarse las prioridades del cliente. ¹²

¹² PEACH, Robert W. Manual de ISO 9000. México: M Graw Hill, 1999. p. 266.

5.3. MARCO CONCEPTUAL

AMERIKA: Sistema de información de la empresa TRIPLE A .S.A. E.S.P.

COMPETITIVIDAD: es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productos productivos, organizativos y de distribución.

EFICACIA: se refiere a alcanzar los objetivos de la empresa.

EFICIENCIA: significa la utilización adecuada de los recursos empresariales. Está relacionada con los medios.

ESTÁNDAR DE PRODUCTIVIDAD: es el valor empírico que sirve de referencia en el tiempo o el espacio para evaluar la productividad.

MEJORA CONTINUA: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

PROCEDIMIENTO: es el medio para realizar el producto.

PRODUCTIVIDAD: es la relación entre la cantidad de bienes producidos y la cantidad de recursos utilizados.

RACIONALIZACIÓN: es la técnica que procura los mejores métodos y procesos de trabajo.

SISTEMA: se refiere al conjunto de métodos y procedimientos diseñados a producir un resultado.

5.4. MARCO LEGAL.

Para los servicios prestados por el área Suscripción de Convenios de la empresa TRIPLE A S.A. E.S.P., existen leyes y documentos que regulan y limitan la ejecución de las actividades del área. A continuación se enuncian las leyes y documentos y su campo de aplicación respectivo.

5.4.1. Contrato de condiciones uniformes del contrato de prestación del servicio de acueducto y alcantarillado. Este contrato está basado en la ley 142 del 11 de Julio de 1994. Por el cual se establece el régimen de prestación de los servicios públicos domiciliarios.

CLAÚSULA PRIMERA. DEFINICIONES

Acometida. Derivación de la red local del servicio respectivo que llega hasta el registro de corte del inmueble. En edificios de propiedad horizontal o condominios, la acometida llega hasta el registro de corte general. Para el caso de alcantarillado la acometida es la derivación que parte de la caja de inspección y llega hasta el colector de la red local.

Subsidio. Diferencia entre lo que se paga por un bien o servicio, y el costo de éste, cuando tal costo es mayor al pago que se recibe.

Superintendencia de servicios públicos. Es una persona de derecho público adscrita al Ministerio de Desarrollo que tendrá las funciones y la estructura que la ley determina. En la presente Ley se aludirá a ella por su nombre, o como "Superintendencia de servicios públicos" o simplemente, "Superintendencia".

Suscriptor. Persona natural o jurídica con la cual se ha celebrado un contrato de condiciones uniformes de servicios públicos.

Suscriptor potencial. Persona que ha iniciado consultas para convertirse en usuario de los servicios públicos.

9.2. La libre elección del prestador del servicio y del proveedor de los bienes necesarios para su obtención o utilización.

9.3. Obtener los bienes y servicios ofrecidos en calidad o cantidad superior a las proporcionadas de manera masiva, siempre que ello no perjudique a terceros y que el usuario asuma los costos correspondientes.

9.4. Solicitar y obtener información completa, precisa y oportuna, sobre todas las actividades y operaciones directas o indirectas que se realicen para la prestación de los servicios públicos, siempre y cuando no se trate de información calificada como secreta o reservada por la ley y se cumplan los requisitos y condiciones que señale la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

Parágrafo. Las Comisiones Reguladoras, en el ejercicio de las funciones conferidas por las normas vigentes, no podrá desmejorar los derechos de los usuarios reconocidos por la ley.

Artículo 11. Función social de la propiedad en las entidades prestadoras de servicios públicos.

Para cumplir con la función social de la propiedad, pública o privada, las entidades que presten servicios públicos tienen las siguientes obligaciones:

11.1. Asegurar que el servicio se preste en forma continua y eficiente, y sin abuso de la posición dominante que la entidad pueda tener frente al usuario o a terceros.

11.2. Abstenerse de prácticas monopolísticas o restrictivas de la competencia, cuando exista, de hecho, la posibilidad de la competencia.

11.3. Facilitar a los usuarios de menores ingresos el acceso a los subsidios que otorguen las autoridades.

11.4. Informar a los usuarios acerca de la manera de utilizar con eficiencia y seguridad el servicio público respectivo.

11.5. Cumplir con su función ecológica, para lo cual, y en tanto su actividad los afecte, protegerán la diversidad e integridad del ambiente, y conservarán las áreas de especial importancia ecológica, conciliando estos objetivos con la necesidad de aumentar la cobertura de los servicios por la comunidad.

11.6. Facilitar el acceso e interconexión de otras empresas o entidades que prestan servicios públicos, o que sean grandes usuarios de ellos, a los bienes empleados para la organización y prestación de los servicios.

11.7. Colaborar con las autoridades en casos de emergencia o de calamidad pública, para impedir perjuicios graves a los usuarios de servicios públicos.

11.8. Informar el inicio de sus actividades a la respectiva Comisión de Regulación, y a la Superintendencia de Servicios Públicos, para que esas autoridades puedan cumplir sus funciones.

Las empresas que a la expedición de esta Ley estén funcionando deben informar de su existencia a estos organismos en un plazo máximo de sesenta (60) días.

11.9. Las empresas de servicios serán civilmente responsables por los perjuicios ocasionados a los usuarios y están en la obligación de repetir contra los administradores, funcionarios y contratistas que sean responsables por dolo o culpa sin perjuicio de las sanciones penales a que haya lugar.

11.10. Las demás previstas en esta Ley y las normas concordantes y complementarias.

Parágrafo. Los actos administrativos de carácter individual no sancionatorios que impongan obligaciones o restricciones a quienes presten servicios públicos y afecten su rentabilidad, generan responsabilidad, y derecho a indemnización, salvo que se trate de decisiones que se hayan dictado también para las demás personas ubicadas en la misma situación.

Artículo 12. Deberes especiales de los usuarios del sector oficial.

El incumplimiento de las entidades oficiales de sus deberes como usuarios de servicios públicos, especialmente en lo relativo a la incorporación en los respectivos presupuestos de apropiaciones suficientes y al pago efectivo de los servicios utilizados, es causal de mala conducta para sus representantes legales y los funcionarios responsables, sancionable con destitución.

5.4.2. Contrato del asociado comercial PROMIANDINA S.A. Por el cual se establece el contrato de gestión de recaudo, suspensión, corte, reinstalación y reconexión del servicio de acueducto suscrito entre la Sociedad de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Barranquilla S.A. E.S.P. y la Sociedad Promotora y Operadora Andina de Estudios y proyectos S.A. PROMIANDINA S.A.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. TIPO DE ESTUDIO

El presente proyecto investigativo es de carácter descriptivo–explicativo; se considera descriptivo porque parte de la descripción del proceso actual para la identificación de las restricciones. De igual forma, se considera explicativo porque utiliza la lógica de causa y efecto para entender las restricciones del área Suscripción de convenios de la empresa TRIPLE A S.A. E.S.P. y así encontrar estrategias de mejora para alcanzar las metas gerenciales.

Para el análisis de las etapas del proceso en las cuales identificamos restricciones recurriremos a las herramientas utilizadas generalmente para el estudio de los métodos de trabajo.

6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto propuesto utilizará como método de investigación el análisis; ya que una vez identificadas las limitaciones del proceso, se procede a realizar un estudio analítico de cada una de estas restricciones con el fin de determinar las acciones necesarias que nos permitan obtener el máximo rendimiento de cada

una ellas. La implementación de las estrategias determinadas contribuye al mejoramiento del área Suscripción de Convenios, y por consiguiente permiten alcanzar las metas de rendimiento propuestas por la Gerencia Comercial.

6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población del presente proyecto investigativo, esta constituida por los catorce empleados del área suscripción de convenios de la empresa TRIPLE A S.A. E.S.P.

La muestra para la realización de las encuestas esta conformada por ocho empleados discriminados así: dos coordinadores, cuatro líderes de gestión y dos supervisores.

6.4. TECNICAS DE RECOLECCIÓN

6.4.1. Fuentes primarias. La información de tipo primario, se obtiene a través de la observación directa y de la encuesta.

La observación directa se realizará visitando constantemente el lugar en el cual se desarrolla el proceso del área Suscripción de convenios, con el fin de conocer

cada uno de los procedimientos y métodos utilizados para la ejecución de cada una de las tareas.

Las encuestas se desarrollarán con el apoyo de un formato (ver anexo A) diseñado para los líderes de gestión, gestores, supervisores y directivos del área.

6.4.2. Fuentes secundarias. La información de tipo secundaria se obtiene de los documentos del Sistema del sistema de Gestión de Calidad de la EMPRESA TRIPLE A S.A. E.S.P., tales como, instructivos y procedimientos del proceso de gestión de recaudo.

7. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	DURACION X SEMANA-PERIDO I 2007																			
	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Recopilación de información mediante la observación del proceso suscripción de convenios.																				
2. Descripción del proceso																				
3.Realización de encuestas																				
4.Análisis de la información recopilada																				
5.Identificación de las falencias del proceso																				
6.Análisis de las falencias del proceso																				
7.Planteamiento de las acciones de mejora para las actividades de los líderes																				
8.Estudio del contratista																				
9.Diseño del plan de calidad para el contratista																				

CAPITULAJE

1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS DE LA EMPRESA TRIPLE A S.A. E.S.P.

El propósito de este capítulo es la descripción de los procesos del área suscripción de convenios. Para el desarrollo del capítulo, se recurre a la observación directa realizada durante varios días en el área objeto de nuestro estudio; de igual forma la colaboración de los empleados permitió plasmar cada una de sus actividades en un diagrama de proceso. La ejecución del capítulo nos permite conocer cada una de las actividades del proceso, las cuales se analizan en la siguiente etapa de nuestra investigación, con el fin de identificar aquellas que deben ser mejoradas para la consecución de resultados óptimos en el área.

1.1. ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN RECAUDO

La gestión de recaudo está segmentada en tres departamentos: súper clientes, clientes al día y subgerencia recuperación de cartera.

1.1.1. Súper clientes. Se refiere a la gestión de las actividades y premios que se ofrecen a los clientes que se encuentran a paz y salvo con la empresa y que a su vez cancelan la factura mensual antes de la fecha de vencimiento.

1.1.2. Clientes al día. Encargado de la gestión de cobro de los clientes con facturas pendientes en un rango de una a seis; cuando los clientes alcanzan las siete facturas pendientes, éstas pólizas migran al área suscripción de convenios. Entendemos por póliza el número de identificación del usuario ante la empresa.

1.1.3. Subgerencia recuperación de cartera. Este departamento se encuentra segmentado en dos áreas que interactúan entre sí, suscripción de convenios y mantenimiento de convenios.

- **Suscripción de convenios.** El área suscripción de convenios tiene como objetivo la normalización de los clientes con más de siete documentos o facturas pendientes, mediante la suscripción de convenios de pago y/o pago total de la deuda. Los clientes normalizados mediante la suscripción de convenios de pago migran a el área mantenimiento de convenios.

- **Mantenimiento de convenios.** Esta área tiene como meta lograr que los clientes que firmaron un convenio de pago con la empresa, cancelen puntualmente sus facturas mensuales y las cuotas correspondientes a los convenios de pago. Para el alcance de este objetivo se recurre a la gestión y a la suspensión del servicio en caso que lo amerite. Un convenio de pago es anulado cuando el cliente adeuda más de cuatro documentos, ya sea. facturas mensuales

o cuotas del convenio, estas pólizas migran al área suscripción de convenios, para iniciar nuevamente el proceso de recuperación de cartera.

1.2. PROCESO DEL ÁREA SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS

1.2.1. Proceso. La norma ISO 9000 define un proceso como un “Conjunto de Actividades que se realizan para convertir una entrada en resultados”.¹³



De acuerdo a la definición anterior, a continuación mencionamos las entradas, actividades y resultados del proceso suscripción de convenios.

- **Entradas del proceso suscripción de convenios.** El proceso del área de suscripción de convenios tiene como entradas:

La base de datos de los clientes residenciales de los estratos uno, dos y tres con más de siete facturas pendientes.

¹³ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Papel: formatos. Bogotá: ICONTEC, 2000. p 19 (NTC-ISO 9000)

Las pólizas que migran del departamento clientes al día, porque el número de facturas pendientes aumentó a siete.

Las pólizas enviadas por mantenimiento de convenios, correspondientes a clientes que han perdido los beneficios del convenio de pago, por incumplir la cancelación de cuatro documentos.

- **Actividades del proceso suscripción de convenios.** Para la normalización de los clientes que pertenecen a ésta área se ejecutan las siguientes actividades:
Gestión realizada por los gestores, que consiste en visitar las pólizas asignadas por los líderes de recaudo, para ofrecer los beneficios del convenio de pago.
Suspensión del servicio de acueducto a los clientes que se niegan a cancelar la deuda, sin presentar razones válidas.

- **Salidas del proceso suscripción de convenios.** Las salidas de este proceso son los clientes normalizados, a través de la firma de convenios de pago (Ver anexo B) o por cancelación total de la deuda. Las pólizas con convenios de pago son enviados al área mantenimiento de convenios. Los clientes que cancelaron el total de la deuda migran al departamento de clientes al día.

1.2.2. Procedimiento. A continuación describimos el proceso del área suscripción de convenios teniendo en cuenta el instructivo IT_189 del manual de calidad de la empresa TRIPLE A S.A.

El proceso de gestión se inicia con la elaboración del cronograma mensual de las actividades en el cual se indica la planificación diaria de la gestión, operativa de suspensión, jornadas integrales y atención en los puntos de recaudo. A través del sistema información de la empresa Amerika (Ver anexo C), se emite el listado de información de los clientes a gestionar.

Una vez generado el listado de los clientes a gestionar, el líder asigna las pólizas con la cuenta de cobro y el acta de suspensión correspondiente, a los gestores encargados de realizar las visitas de gestión - suspensión a cada una de las pólizas o casas asignadas.

La gestión se lleva a cabo mediante una cuenta de cobro, con un mensaje impreso que dice: "Promoción Convenio", el valor de la cuenta de cobro varía de acuerdo al barrio, estrato y situación económica del cliente. Para el apoyo de la gestión se establecen puntos de recaudo móviles y previamente se efectúa un perifoneo anunciando la atención en estos puntos que se ubican en lugares estratégicos de los barrios gestionados.

En el mes se programan jornadas especiales de recaudo en las cuales se ingresa al barrio con gestores, cuadrillas de suspensión, inspector y líder de gestión, a fin de lograr una atención integral en el sector para la solución de reclamos, quejas y demás solicitudes de los clientes.

El proceso de gestión finaliza con cualquiera de las siguientes opciones de pago:

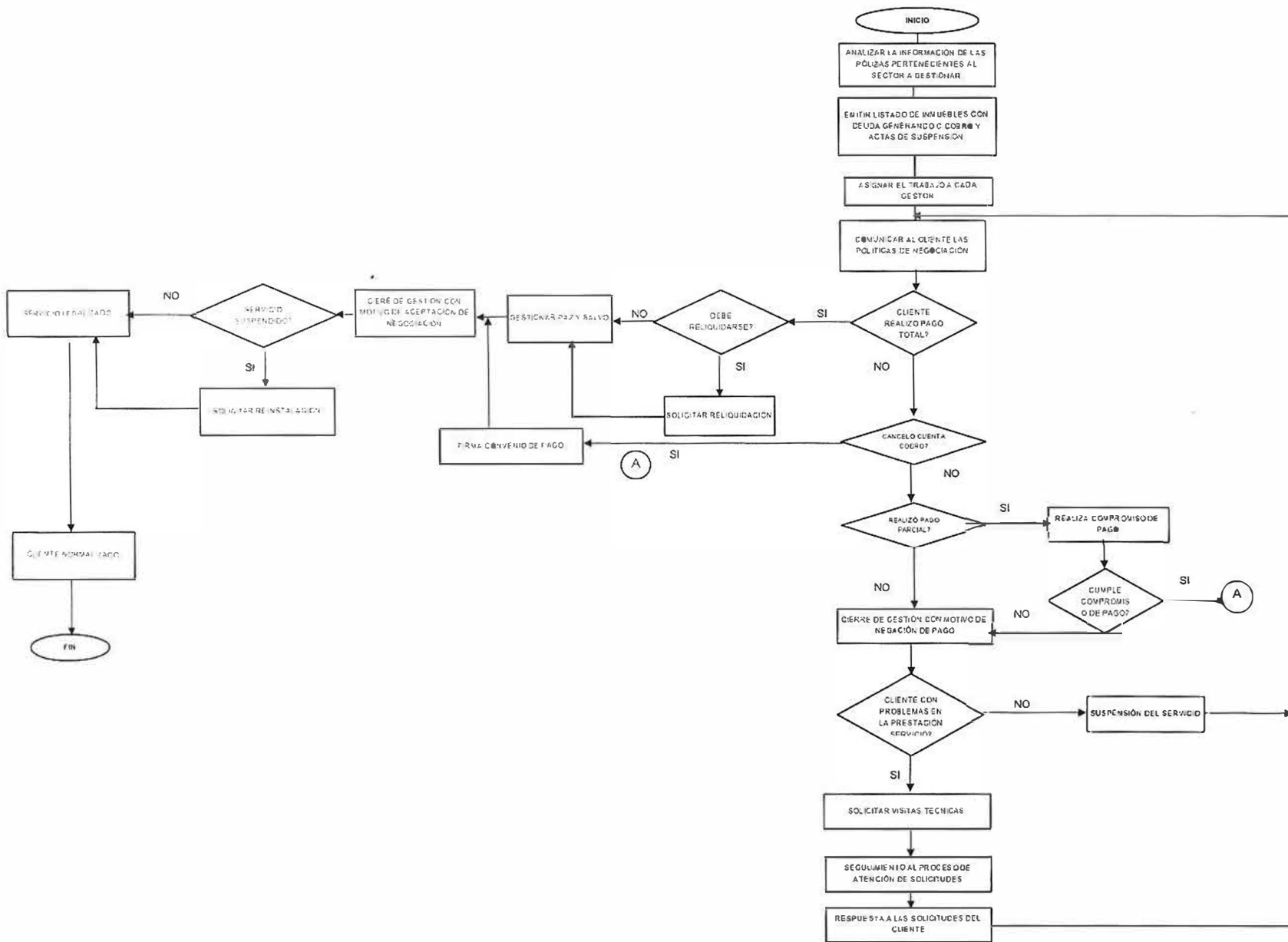
- *Pago total de la deuda*, con el cual el cliente recibe atractivos descuentos en el monto total de la deuda, emitiéndose el paz y salvo correspondiente.
- *Pago de la cuenta de cobro generada*, la cual se toma como cuota inicial para el convenio de pago, el convenio se realiza mediante un formulario que debe ser diligenciado en su totalidad, estableciendo la cuota mensual y incremento anual de la cuota.
- *Pago parcial*, dependiendo de las condiciones del barrio y del sector gestionado se pacta el pago parcial con el cliente, al tiempo que se establece una fecha límite para el próximo pago, que no debe pasar del mes en curso. Con el último pago parcial se suscribe el convenio de pago.

1.2.3. Flujograma. Según Robert Peach, "Los diagramas de flujo son excelentes medios para describir o crear fotografías de los procesos"¹⁴. Con el fin de facilitar la comprensión del proceso suscripción de convenios, se elaboró el siguiente flujograma, teniendo en cuenta la información del proceso consignada anteriormente. Ver flujograma en la página siguiente.

¹⁴ PEACH, Robert W. Manual de ISO 9000. México: M Graw Hill, 1999. p259.



FLUJOGRAMA DEL PROCESO SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS



1.3. RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos se refieren al personal necesario para la ejecución de cada una de las actividades del proceso suscripción de convenios descritas anteriormente. A continuación señalamos cada uno de estos recursos y sus funciones específicas.

1.3.1. Coordinadores del proceso. Estas personas son la cabeza del área, ellos deben establecer los objetivos cuantitativos de cada uno de los líderes de gestión de acuerdo con las metas determinadas por la gerencia comercial; de igual forma validan las actividades mensuales programadas por los líderes y los evalúan mensualmente, interactuando con ellos acerca de los resultados y de las acciones de mejora que deben implementarse. Los coordinadores son los interventores de la empresa con el contratista de gestión.

1.3.2. Líderes de gestión. Actualmente existen doce líderes de gestión, quienes interactúan diariamente con los gestores para la gestión de las zonas que tienen a cargo.

1.3.3. Líderes de suspensión y reinstalación. Deben programar y supervisar las suspensiones requeridas por los líderes de gestión, con el fin de que estas sean

efectivas, es decir, logren que el cliente firme un convenio de pago o cancele el valor total de la deuda.

1.3.4. Contratista PROMIANDINA S.A. El contratista le presta los servicios a la empresa a través, de cuarenta y tres gestores, nueve cuadrillas de suspensión y dos supervisores. Los gestores son las personas encargadas de visitar a cada uno de los clientes asignados por los líderes. Las cuadrillas de suspensión son grupos de dos o tres personas que disponen de vehículos y herramientas necesarias para realizar la suspensión y la reinstalación del servicio.

1.4 CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

La descripción del proceso suscripción de convenios, permite clasificar las actividades de acuerdo a los responsables de las mismas, con el fin de facilitar la identificación de las tareas que deben mejorarse.

1.4.1 Actividades ejecutadas por los líderes de gestión. Estas actividades son las siguientes:

- Elaboración de estrategias y cronogramas mensual
- Analizar las pólizas a gestionar

- Generar órdenes de trabajo
- Diseño y evaluación de estrategias de gestión
- Entrega de órdenes de trabajo a los gestores
- Cierre de gestión en el sistema de información de la empresa amerika
- Seguimiento y retroalimentación de la gestión diaria
- Ingreso de convenios en el sistema amerika
- Programación de jornadas de suspensión
- Seguimiento al proceso de solicitudes del cliente
- Negociación de pagos totales

1.4.2. Actividades realizadas por líderes de suspensión y reinstalación. A continuación se mencionan las actividades pertenecientes a esta clasificación:

- Elaboración del cronograma de suspensiones, de acuerdo a las jornadas programadas por los líderes de gestión
- Administración de las cuadrillas de suspensión propias y del contratista.
- Supervisión de las suspensiones y reinstalaciones ejecutadas por las cuadrillas

1.4.3. Actividades del contratista PROMIANDINA. Las actividades realizadas por el contratista se mencionan a continuación:

- Ejecución de las órdenes de trabajo
- Diligenciamiento de las órdenes de trabajo y planillas

- Devolución de las órdenes de trabajo en el plazo establecido
- Reporte de fraudes detectados durante la ejecución del trabajo
- Entrega de medidores retirados por suspensión, en caso de que el usuario se niegue a recibirlos
- Informar previa y justificadamente cualquier movimiento o reemplazo del personal suministrado
- Mantener afiliado a su personal a una EPS, ARP, AFP
- Garantizar el pago oportuno de los salarios y demás prestaciones sociales
- Mantener un sistema de comunicación permanente (AVANTEL)
- Supervisión de los gestores y cuadrillas de suspensión y reinstalación
- Garantizar que su personal cuente con los medios de transporte necesarios para la ejecución de sus funciones
- Garantizar que el personal use el uniforme en buenas condiciones
- Mantener al personal identificado con un carnet
- Garantizar la disponibilidad de los equipos, herramientas y vehículos. Para la ejecución de sus actividades
- Garantizar la capacitación y competitividad de su personal para la ejecución de las actividades

2. IDENTIFICACIÓN DE LAS FALENCIAS DEL PROCESO SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS

Según la norma ISO 9000:2000 para el mejoramiento de procesos se debe realizar un “análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora”¹⁵. El desarrollo de este capítulo nos permite identificar las actividades que requieren la implementación de acciones de mejora, para que contribuyan al alcance de las metas determinadas por la gerencia comercial.

Para la consecución del objetivo del capítulo, se realizaron encuestas a ocho personas del área, tales como: coordinadores, líderes de gestión y supervisores de suspensión y reinstalación.

El formato de la encuesta se diseñó de acuerdo a la clasificación de las actividades realizada en el capítulo anterior.

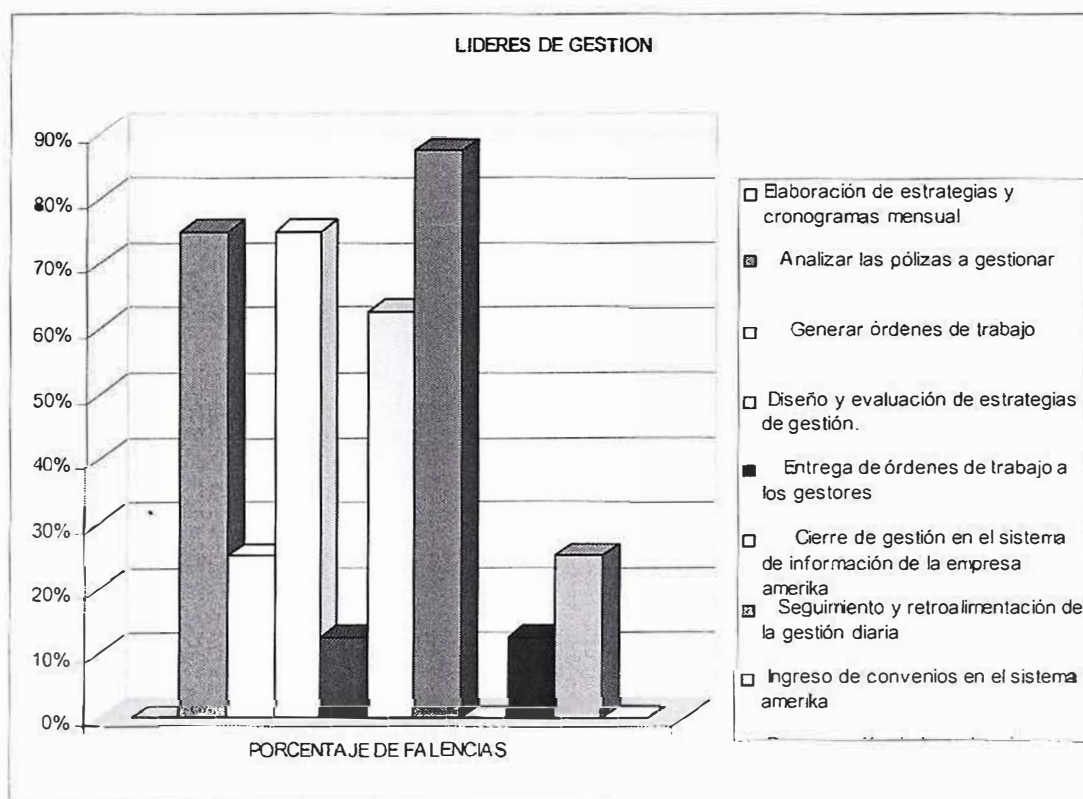
2.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA

Los resultados de las encuestas realizadas, nos permiten identificar las actividades que deben mejorarse; las tareas que presenten un porcentaje de

¹⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Papel: formatos. Bogotá: ICONTEC, 2000. p 19 (NTC –ISO 9000)

falencia mayor al 50% son el objeto de nuestro estudio, por lo cual nos enfocaremos en el mejoramiento de estas.

2.1.1. Análisis de las actividades realizadas por líderes de gestión. A continuación presentamos los resultados de la entrevista referentes a la deficiencia en las tareas realizadas por los líderes de gestión. El siguiente gráfico se hizo en base a los datos tomados de las tablas de tabulación (Ver tabla N° 1)

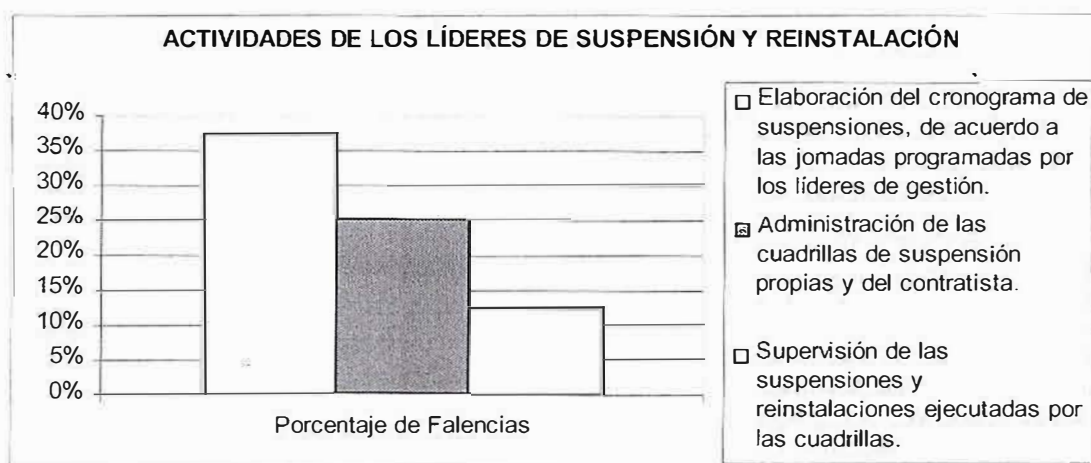


Gráfica 1. Falencias de los líderes de gestión. Fuente Tabulación de las encuestas de la investigación.

De acuerdo a este gráfico las actividades de los líderes de gestión que presentan un porcentaje de falencia mayor al 50% son:

- Analizar las pólizas a gestionar.
- Diseño y evaluación de estrategias de gestión.
- Cierre de la gestión en el sistema Amerika
- Seguimiento y retroalimentación de la gestión diaria.

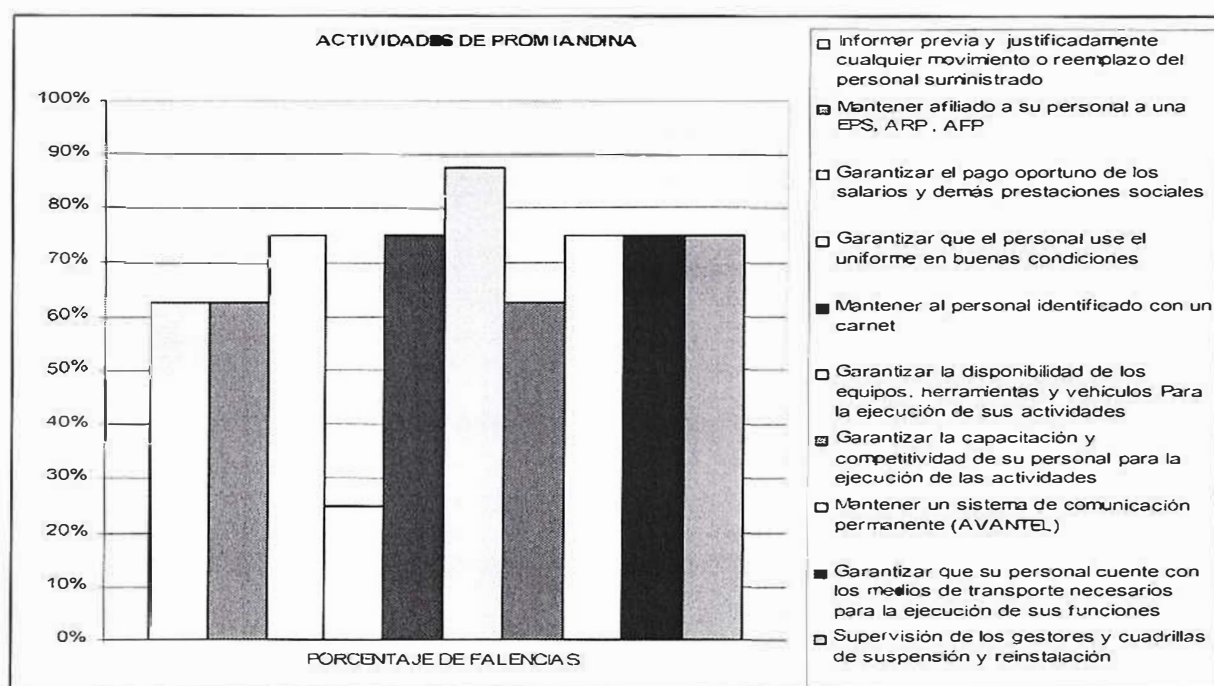
2.1.2. Análisis de las actividades ejecutadas por los líderes de suspensión y reinstalación. Los resultados de las entrevistas relacionados con el grado de deficiencia de las actividades de los líderes de suspensión y reinstalación, se muestran en el siguiente gráfico, estos datos se tomaron de la tabla de tabulación (Ver tabla N° 2)



Gráfica 2. Falencias de las actividades de los líderes de suspensión y reinstalación. Fuente Tabulación de las encuestas de la investigación.

Al analizar el gráfico concluimos que las actividades de los líderes de suspensiones presentan un porcentaje de falencia menor al 50%, por lo cual estas tareas no se consideran primordiales para el diseño de las estrategias de mejora.

2.1.3. Análisis de las actividades que debe realizar el contratista PROMIANDINA S.A. A continuación se presenta un gráfico que nos permite identificar las actividades realizadas por el contratista que presentan un porcentaje de falencia mayor al 50%, por lo cual hacen parte de nuestro estudio. Este gráfico esta basado en la tabla de tabulación (Ver tabla N° 3)



Gráfica 2. Falencias de las actividades de Promiandina. Fuente Tabulación de las encuestas de la investigación.

Al analizar la información del gráfico anterior, concluimos que el 90% de las actividades del contratista presentan falencias, ya que de las diez obligaciones 9 presentan un porcentaje de falencias mayor del 50%. Por lo anterior se decide diseñar una estrategia que nos permita identificar los requisitos que deben cumplir en la realización de cada una de las actividades y ejercer un mayor control sobre el proceso del mismo.

3. ACCIONES DE MEJORA BASADAS EN EL CICLO DEMING PARA LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR LOS LÍDERES DE GESTIÓN

En el capítulo anterior se identificaron las actividades realizadas por los líderes de gestión que presentan un porcentaje de falencias mayor del 50%, éstas se consideran significativas para el presente estudio de mejoramiento. Las tareas identificadas son las siguientes: a) Analizar las pólizas a gestionar. b) Diseño y evaluación de estrategias de gestión. c) Cierre de la gestión en el sistema amerita d) Seguimiento y retroalimentación de la gestión diaria.

A continuación describimos el procedimiento actual para la ejecución de cada una de las actividades, y se propone la acción de mejora basada en el ciclo de mejoramiento continuo Deming, también conocido como ciclo PHVA.

3.1. ACCIÓN DE MEJORA PARA EL ANÁLISIS DE LAS PÓLIZAS A GESTIONAR

3.1.1. Procedimiento actual. Para la generación de las pólizas a gestionar se identifica con la ayuda del sistema, el barrio y el vip al cual pertenece, es decir, la segmentación del mercado según unas características específicas definidas por los coordinadores del área. Una vez conocidas las pólizas pertenecientes al barrio

y/o vip en el cual se va a realizar la gestión, se ordenan por recorrido generando las planillas, amarradas a una cuenta de cobro. En terreno, es decir, cuando los gestores visitan cada una de las pólizas seleccionadas por los líderes, identifican inconvenientes para la negociación. Estos inconvenientes se debían detectar con anterioridad a través de un estudio específico de las observaciones del sistema antes de generar las órdenes de trabajo.

3.1.2. Planteamiento de la acción de mejora. La acción de mejora que se plantea a continuación, se basa en el ciclo Deming (PHVA), este ciclo consta de cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar. En la siguiente tabla se muestra el ciclo de mejora continua propuesto para la ejecución de un análisis de las pólizas efectiva.

ACTUAR (A)	PLANEAR (P)
Si después de la consulta se identifican inconsistencias entre lo registrado en el sistema y la realidad, se ubica la póliza en un archivo especial para visitarla con cuadrillas de verificación. 	• Planear el barrio y vip's a gestionar. • De acuerdo al estudio previo de las pólizas, se debe definir que pólizas deben ser entregadas al gestor y cuales a una cuadrilla para suspensión y/o visitas de verificación. 
VERIFICAR (V)	HACER (H)
Se consulta a un líder que haya manejado el vip y/ o barrio anteriormente acerca de las observaciones encontradas en el sistema 	• Clasificar las pólizas a gestionar en ese vip y / o barrio de acuerdo a las observaciones consignadas en el sistema • Emitir las cuentas de cobro y/o planillas para entregarlas al gestor • Enviar las pólizas a las cuadrillas para la suspensión y/o visita de verificación. 

Gráfica 3. Estrategia de mejora 1_ciclo PHVA. Fuente propia de la investigación.

3.2. MEJORAMIENTO DEL DISEÑO Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

3.2.1. Diagnóstico del procedimiento actual. A finales de cada mes se realiza una reunión de seguimiento en la cual se evalúan los resultados obtenidos en el período.

De acuerdo a esto, se diseñan las estrategias a implementar para la gestión y se plasman en un cronograma de actividades.

Una vez implementada la estrategia se evalúan los resultados cuantitativos de la misma. Los aspectos cualitativos no son analizados, lo cual impide el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la estrategia, lo cual nos permite tomar decisiones acertadas.

3.2.2. Ciclo Deming para el mejoramiento del diseño y evaluación de las estrategias. La implementación del ciclo Deming propuesto a continuación, exige un análisis profundo del grupo o sector para el cual se va a diseñar la estrategia y una evaluación minuciosa de todos los aspectos de la misma.

ACTUAR (A)	PLANEAR (P)
Tomar las acciones correctoras, preventivas y de mejora necesarias para la mejorar el nivel de efectividad de la estrategia.	• Análisis en terreno del sector, zona y/o vip a gestionar mediante la estrategia. • Estudiar la problemática general del barrio, sector y/o vip a gestionar • Analizar las estrategias implementadas anteriormente en la zona, sector y/ o vip. • Definir los objetivos, metodología, recursos y responsables de cada una de las tareas a implementar. • Pronosticar los posibles inconvenientes, la minimizar su efecto.
VERIFICAR (V)	HACER (H)
• Se debe controlar la ejecución de las actividades de acuerdo a lo planeado. • Analizar la efectividad de la estrategia • Realizar una matriz DOFA de la estrategia •	• Cada una de las actividades planificadas deben cumplirse al máximo, pero siendo flexibles en casos específicos. • Comunicar la estrategia a las áreas de la empresa que interactúan directamente con el proceso suscripción de convenios.

Gráfica 4. Estrategia de mejora 2_ciclo PHVA. Fuente propia de la investigación

3.3. PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL SUBPROCESO DEL CIERRE DE LA GESTIÓN EN EL SISTEMA AMERIKA

3.3.1. Descripción del procedimiento actual. Cerrar la gestión significa detener el proceso de visitación a la póliza. El período máximo para el cierre de gestión es de un mes, tiempo durante el cual el gestor debe entregar la planilla diligenciada. Para cerrar la gestión debe registrarse en el sistema amerika la información adquirida por el gestor. Debido a la gran cantidad de pólizas asignadas para gestionar, el cierre de las pólizas que no aceptaron las alternativas de negociación, se realiza de manera masiva con la observación “pólizas para suspensión”, causando la ineficacia del proceso porque se pierde la información obtenida por los gestores.

3.3.2. Planteamiento del ciclo PHVA para el cierre de la gestión. El registro de la información del usuario que no acepta la negociación, permite el análisis real del estado de las pólizas en el momento de reasignarlas para gestionar. A continuación se plantea una acción de mejora que facilita el cierre de la gestión y permite la consignación de la información conseguida por los gestores.

ACTUAR (A)	PLANEAR (P)
Minimizar las falencias del gestor a través de un entrenamiento, para la consecución de resultados satisfactorios. 	• Determinar el tiempo límite para que el gestor realice la visita determinada, se sugiere tres días. • la gestión de los clientes que realizan compromisos de pago para el mes, debe quedar abierta el tiempo necesario sin exceder el límite establecido (un mes). 
VERIFICAR (V)	HACER (H)
Identificar las falencias del gestor en la consignación de la información, que impiden el cerrar correctamente la gestión.	• Exigir al gestor la entrega de las planillas diariamente para cerrar gestiones y evitar la acumulación de las planillas a fin de mes. • Consignar la información de las planillas diligenciadas por el gestor, en el sistema amerika en el momento de cerrar la gestión.

Gráfica 5. Estrategia de mejora 3_ciclo PHVA. Fuente propia de la investigación

3.4. CICLO DEMING PARA EL MEJORAMIENTO DEL SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN DIARIA

3.4.1. Diagnóstico. Actualmente el seguimiento y la retroalimentación diaria se limitan a la comunicación de los parámetros de negociación según las características del sector a gestionar. Se pretende establecer una estrategia de mejora basada en el ciclo PHVA, para que el seguimiento y la retroalimentación diaria sean efectivos.

3.4.2. Seguimiento y retroalimentación enfocados en el ciclo de mejora continúa PHVA. La siguiente gráfica expone el ciclo Deming propuesto para este subproceso.

ACTUAR (A)	PLANEAR (P)
• Reportar al gestor las inconsistencias detectadas. • Levantar las incidencias pertinentes a los gestores, en caso de detectar la omisión de sus obligaciones.	• Establecer las variables del proceso realizado por los gestores que se van a tener en cuenta para la evaluación. • Diseñar un formato para el seguimiento de los gestores. Este formato debe contener la cantidad de pólizas gestionadas, pólizas no gestionadas y el motivo por el cual no se gestiono. • Planificar el seguimiento de los gestores en terreno, mediante la elaboración de un cronograma.
VERIFICAR (V)	HACER (H)
Validar la información suministrada por el gestor, de acuerdo a los datos obtenidos durante el seguimiento en terreno.	• Escoger una muestra de las pólizas para cada jornada de seguimiento, visitarlas y recopilar información acerca de la gestión realizada previamente por el gestor. • Crear un documento en Excel para registrar los datos de la retroalimentación y seguimiento.

Gráfica 6. Estrategia de mejora4_ciclo PHVA. Fuente propia de la investigación.

4. PLAN DE CALIDAD PARA EL CONTRATISTA PROMIANDINA S.A.

En el capítulo dos se identificó que el 90% de las actividades ejecutadas por el contratista presentan falencias, esto hace necesario el diseño de un plan de calidad que permita a la empresa:

- Definir el método para la ejecución de las actividades y los responsables de las mismas.
- Determinar las variables del proceso que se deben controlar y los requisitos que esta debe cumplir.
- Establecer el nivel de prioridad de cada variable sobre el proceso.
- Fijar el método de control de la y el encargado de realizarlo.
- Determinar las acciones que se deben tomar si las variables no cumplen con los requisitos.

Ver plan de calidad en la siguiente página.

PLAN DE CALIDAD PROMIANDINA S.A.

ETAPAS		HACER				CONTROL								ACTUAR
ITEM	ETAPAS	QUIEN LO HACE	PROVEEDOR materia	METODO O DOCUMENTO UTILIZADO	RECURSOS NECESARIOS PARA CUMPLIR LA ACTIVIDAD	VARIABLE DEL PROCESO QUE SE CONTROLA Y QUE DEBE CUMPLIR	GRADO DE PRIORIDAD (A,M,B)	QUIEN REALIZA EL CONTROL?	METODO DE CONTROL	CADA CUANTO SE REALIZA EL CONTROL	QUE DEBE CONTROLAR LA VARIABLE	REGISTRO DEL CONTROL	CLIENTE	QUE HACE SI LA VARIABLE NO CUMPLE CON LOS REQUISITOS
CONDICIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES														
1.1	Suministrar al personal solicitado por TRIPLE A para la ejecución de las actividades requeridas	Administración de PROMIANDINA	Dirección de Recursos Humanos PROMIANDINA	Informe de relación de trabajadores.	Recursos Humanos	Perfil del trabajador, afiliación a las entidades de prestación social	M	Interventoría de Triple A	Verificación del informe de relación de trabajadores	Al inicio de la ejecución del contrato	Competencia y habilidades del trabajador para la ejecución de su cargo. — Afiliación del trabajador a las entidades prestadoras del servicio	Informe de relación de los trabajadores		
1.2	Registrar en la unidad de negocio y/o interventoría a los trabajadores antes de iniciar labores	Administración de Promiandina	Dirección de recursos humanos PROMIANDINA	Informe de relación de trabajadores	Información completa del trabajador y cargo, Hoja de vida del trabajador, Registro de inscripción en la ARP, EPS, AFP Y caja compensación.	Perfil del trabajador, afiliación a las entidades de prestación social	M	Interventoría de Triple A	Verificación del informe de relación de trabajadores	Con el ingreso de cada trabajador	Competencia y habilidades del trabajador para la ejecución de su cargo. — Afiliación del trabajador a las entidades prestadoras del servicio	Informe de relación de los trabajadores		El trabajador enviado a la unidad de negocio no puede iniciar sus labores. — Se levanta una incidencia por incumplimiento - falta media, se solicita la afiliación y
1.3	Garantizar el mantenimiento de afiliación de su personal a una EPS, ARP, pensiones y Cajas de Compensación	Administración de Promiandina		Informe mensual de pagos de prestaciones sociales		Cumplimiento en los pagos de las cotizaciones a las entidades de prestación social	B	Interventoría de Triple A	Verificación del Informe mensual de pagos (EPS, ARP, AFP, CAJA DE COMPENSACION, etc)	Mensual	Fecha de pago de prestaciones Sociales	Planillas mensuales de pagos		Se levanta una incidencia por incumplimiento - falta grave
1.4	Garantizar la cancelación oportuna de los salarios y demás pagos a los que tiene derecho el trabajador	Administración de Promiandina		Informe mensual de pagos de salarios y demás a los cuales tiene derecho el trabajador		Cumplimiento de cancelación de salarios y demás pagos.	M	Interventoría de Triple A	Verificación del Informe	Mensual	Fecha de pago	Informe de pagos a los trabajadores		Se levanta una incidencia por incumplimiento - falta grave

1.5	informar previa y justificadamente cualquier movimiento o reemplazo del personal suministrado para la ejecución del trabajo.	Administración de Promiandina	Administración de Promiandina	Comunicado Externo	Mensajería, internet	Movimientos de personal	A	Interventoría de Triple A	Los líderes deben confirmar si el gestor o recurso humano que fue trasladado o retirado fue reemplazado inmediatamente	Con el traslado y/o reemplazo de personal	Justificación del traslado o retiro y reemplazo efectivo del recurso humano	Comunicado interno		Se levanta una incidencia por incumplimiento-falta leve. Se solicita el reemplazo del personal trasladado o retirado.
1.6	Mantener permanentemente un sistema de comunicación doble vía- AVANTER.	Supervisores y cuadrillas de suspensión	Administración de Promiandina			Comunicación oportuna con los líderes de gestión	M	El líder encargado de la supervisión de las cuadrillas Interventor de Triple A S.A.	Inspección del personal	quincenal	Porte del avental,, estado del mismo	Registro de Supervisión del personal- cuadrillas y supervisor		Se levanta una incidencia por incumplimiento
1.7	Garantizar que el personal y todos los inmuebles donde se ubican sus sedes se encuentran a paz y salvo con los servicios públicos suministrados por la empresa.	Administración de Promiandina	Personal empleado y encargados del pago del servicio de las sedes del contratista	Fotocopia de la factura de pago		Pago oportuno de los servicios públicos prestados por la empresa al contratista y sus empleados	B	Interventoría de Triple A	Generar con la ayuda del America el listado de los inmuebles de los empleados y de las sedes del contratista	Mensual	paz y salvo con la empresa Triple A	Registro de pes y salvo del personal		Se levanta una incidencia por incumplimiento
1.8	Garantizar durante la ejecución del contrato que todo el personal utilizado para el cumplimiento del contrato use el uniforme y la imagen corporativa establecida por TRIPLE A S.A para el contratista	Interventor de PROMIANDINA	Administración de Promiandina			Dotación de uniformes en buen estado	M	Líderes de gestión y Supervisores (TRIPLE A) de cuadrillas	Inspección del personal	Dianamente	Porte adecuado del uniforme	Registro de Supervisión del personal		Se levanta una incidencia_ reuniones y se firman acuerdos de cumplimiento
1.9	Mantener al personal empleado con el carnet que lo acredite como contratista de TRIPLE A S.A	Interventor de PROMIANDINA	Interventor de PROMIANDINA	Sistematizado - escaneado	Sistemas	Identificación actualizada del personal contratista	M	Líderes de gestión y Supervisores (TRIPLE A) de cuadrillas	Inspección del personal	Mensual	Identificación de TRIPLE A S.A. y de la empresa contratistaNombre, cédula, fecha actualizada, grupo sanguíneo, foto del funcionario, Identificación del vehículo en el cual se moviliza	Registro de Supervisión del personal		Se levanta una incidencia_ reuniones y se firman acuerdos de cumplimiento

[illegible]

2.1	Recopilación de órdenes de trabajo, planillas de suspensión, papelería y la información de estrategias para la gestión.	Gestores	Líderes del TRIPLE A S A	Asistir a la unidad de negocio en la cual se encuentra el líder de gestión al que está asignado	Vehículos	Disponibilidad de herramientas para la gestión. Recopilación completa de las órdenes de trabajo e información necesaria para la gestión. Llegada en el tiempo específico para la recepción del trabajo.	A	Líder de Gestión.	Inspección de herramientas, diligenciamiento del formato "Recopilación de órdenes"	Diariamente	Estado de las herramientas. Hora de llegada a la unidad de negocio. cantidad de órdenes de trabajo entregadas al gestor.	Asignación de pólizas en el sistema Amelika. Registro Recopilación de órdenes		Se informa al supervisor por escrito para la toma de acciones correctoras, esta debe retroalimentar con evidencias la acción tomada. En caso de recurrencia se lo levanta una incidencia al gestor dirigida al director del proyecto CONTRATISTA exponiendo l
2.2	Visitar los predios asignados al mismo día de la entrega de los mismos	Gestores		Desplazamiento en moto hasta los predios a gestionar	Moto, herramientas para suspensión sencillas. Perfil mínimo académico que le permita interactuar con los clientes de forma hábil y respetuosa, gran capacidad negociadora. Conocimiento de las características básicas de los clientes a gestionar y estrategia	Comunicación amable, formal y adecuada del estado moroso de la póliza y presentación eficaz de las estrategias de gestión. Entrega de cuentas de cobros si se generaron.	A	Líder de Gestión.	Verificación en terreno de la gestión mediante un muestreo de las órdenes de trabajo.	Durante el curso de cada mes	Confirmación de la ejecución de las visitas, comunicación eficaz de información y alternativas de negociación.	Informe de verificación de trabajo en terreno	Coordinador del área	Se exige al gestor ejecutar nuevamente o por primera vez la visita en caso de detectarse la no realización de la misma. Se verifica la ejecución y efectividad de la misma. En caso de recurrencia, se informa al supervisor por escrito y si continua la inc
2.3	Diligenciar debidamente el formato de convenios	Gestores	Cliente y las planillas provee la información necesaria para el diligenciamiento	Formulado convenios	Capacitación para el diligenciamiento. Información necesaria de la póliza y acuerdo de cuotas con el cliente	Diligenciamiento completo y adecuado del formato.	A	Líder de Gestión.	Revisión del formato de convenios diligenciado.	Con la entrega de cada formato	Veracidad de la información del cliente contenida en el formato, cumplimiento de los parámetros de negociación	Registro del convenio	Sistema- Archivo Central	Se exige al gestor visitar nuevamente al cliente para diligenciar correctamente el formato de convenio, se evalúa el nuevo convenio y se anula el anterior. En caso de recurrencia, se informa al supervisor por escrito y si continua la incorformidad se

2.4	Diligenciar el formato de compromisos de pago con el cliente	Gestores	Cliente y las planillas provee la información necesaria para el diligenciamiento	Formato de compromisos de pago	Información necesaria de la póliza y del compromiso.	Diligenciamiento completo y adecuado del formato.	A	Líder de Gestión.	Revisión del formato de compromiso de pago diligenciado.	Con la entrega de cada formato	Veracidad de la información del cliente contenida en el formato, cumplimiento de los parámetros de negociación	Registro del compromiso de pago	Folder de Archivo del líder	Se exige por escrito al gestor visitar nuevamente al cliente para corregir los parámetros de negociación, se evalúa el nuevo compromiso y se anula el anterior. En caso de recurrencia, se informa al supervisor por escrito y si continúa la inconformidad se
2.5	Suspender el servicio por la no aceptación de la negociación	Gestores- cuadrillas	líder	Herramientas de suspensión.	Herramientas de corte (Llaves)	Justificación de la suspensión. Efectividad de la suspensión.	A	Líder de Gestión.	Revisión del formato de suspensión y análisis de la efectividad en el sistema	Con la entrega de cada formato	La decisión sea correcta y efectiva	Acta de suspensión	Archivo - Sistema	Por suspensión injustificada se envía al gestor a reconectar el servicio. Por Inefectividad se envía a suspender nuevamente, si es necesario se realiza una suspensión más drástica.
2.6	Diligenciar las planillas de suspensión correctamente	Gestores	Cliente	Planillas	Información proporcionada por el cliente y/o acción tomada como resultado de la gestión	Diligenciamiento completo y adecuado de las planillas	A	Líder de Gestión.	Revisión de las planillas	Con la entrega de cada planilla	Veracidad de la información del cliente contenida en el formato, cumplimiento de los parámetros de negociación y adecuada interpretación de las observaciones	Planillas de suspensión	Folder de Archivo del líder	
2.7	Evaluación de la efectividad de la gestión	gestores, supervisores y administrativos CONTRATISTAS	Líder de gestión, coordinador del área TRIPLE A	Formatos de Recaudo. Observaciones del líder	Información proporcionada por los líderes de gestión, coordinadores TRIPLE A S.A.	Análisis de la evaluación	M	Líder de Gestión Coordinador TRIPLE A S.A.	Realimentación oral con el líder o coordinador, con	Diaria	Aspectos por mejorar, acuerdos y compromisos	Acta	Folder de Archivo del líder	

CONCLUSIÓN

El propósito de este proyecto investigativo fue el diseño de estrategias para el mejoramiento del proceso suscripción de convenios de la empresa TRIPLE A S.A. E.S.P., con el fin de contribuir al cumplimiento de las metas gerenciales.

Durante el desarrollo de esta investigación, se identificaron falencias en las actividades realizadas por los líderes de gestión y en el cumplimiento de las obligaciones del contratista PROMIANDINA S.A.

En cuanto a las falencias del proceso ejecutado por los líderes de gestión, se consideraron significativas las relacionadas con el análisis de las pólizas a gestionar, diseño y evaluación de las estrategias de gestión, seguimiento, retroalimentación y cierre de las actas en el sistema amerika. Para cada una de las actividades significativas mencionadas anteriormente, se formularon estrategias de mejora basadas en el ciclo Deming o PHVA. La implementación de estas estrategias, permite la planeación, ejecución, verificación y mejoramiento continuo de cada una de las tareas, contribuyendo así, al alcance de los objetivos propuestos por la gerencia comercial.

Teniendo en cuenta que el 90% de las actividades realizadas por el contratista PROMIANDINA S.A. presentan falencias, se diseñó un plan de calidad que le proporciona al contratista las pautas necesarias para la realización de cada una de las tareas encomendadas por TRIPLE A S.A. E.S.P. y de igual forma le permite a la empresa ejercer un mayor control sobre estas actividades. El plan de calidad esta basado en el ciclo Deming, donde la etapa HACER describe las actividades realizadas por el contratista y las etapas de CONTROL y ACTUAR se refieren a las tareas que debe desarrollar la empresa para el control y el mejoramiento del proceso realizado por el asociado comercial.

BIBLIOGRAFIA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Papel: formatos. Bogotá: ICONTEC, 2000. (NTC –ISO 9000)

PEACH, Robert W. Manual de ISO 9000. México: M Graw Hill, 1999.

STONER, James. Administración. México: Prentice Hall, 1996.

CHASE, AQUILANO, JACOBS. Administración de la producción y de las Operaciones. México: Mc Graw Hill, 1998. P 795.

GOLDRATT Eliyahu M. La meta. México: Castillo, 2003.

MENDEZ, C. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill, 1998.

BERNAL, C. Metodología de la investigación para Administración y Economía. Prentice Hall, 2000.

VÁZQUEZ, Ana María . Ciclo de mejora continúa.

<http://www.estrucplan.com.ar/Articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=180>

TABLAS

Actividades de líderes de gestión	Calificación		Porcentaje	
	Bueno	Con Falencias	Bueno	Con Falencias
Seguimiento y retroalimentación de la gestión diaria	1	7	13%	88%
Analizar las pólizas a gestionar	2	6	25%	75%
Diseño y evaluación de estrategias de gestión.	2	6	25%	75%
Cierre de gestión en el sistema de información de la empresa amerika	3	5	38%	63%
Generar órdenes de trabajo	6	2	75%	25%
Seguimiento al proceso de solicitudes del cliente	6	2	75%	25%
Entrega de órdenes de trabajo a los gestores	7	1	88%	13%
Programación de jornadas de suspensión	7	1	88%	13%
Elaboración de estrategias y cronogramas mensual	8		100%	0%
Ingreso de convenios en el sistema amerika	8		100%	0%
Negociación de pagos totales	8		100%	0%

Tabla 1. Tabulación de los resultados referentes a las actividades de los líderes de gestión.

Actividades de líderes de Suspensión	Calificación		Porcentaje	
	Bueno	Con Falencias	Bueno	Con Falencias
Supervisión de las suspensiones y reinstalaciones ejecutadas por las cuadrillas.	7	1	88%	13%
Administración de las cuadrillas de suspensión propias y del contratista.	6	2	75%	25%
Elaboración del cronograma de suspensiones, de acuerdo a las jornadas programadas por los líderes de gestión.	5	3	63%	38%

Tabla 2. Tabulación de los resultados referentes a las actividades de los líderes de suspensión.

ACTIVIDADES DEL CONTRATISTA	Calificación		Porcentaje	
	Bueno	Con Falencias	Bueno	Con Falencias
Garantizar la disponibilidad de los equipos, herramientas y vehículos Para la ejecución de sus actividades	1	7	13%	88%
Garantizar el pago oportuno de los salarios y demás prestaciones sociales	2	6	25%	75%
Mantener al personal identificado con un carnet	2	6	25%	75%
Mantener un sistema de comunicación permanente (AVANTEL)	2	6	25%	75%
Garantizar que su personal cuente con los medios de transporte necesarios para la ejecución de sus funciones	2	6	25%	75%
Supervisión de los gestores y cuadrillas de suspensión y reinstalación	2	6	25%	75%
Informar previa y justificadamente cualquier movimiento o reemplazo del personal suministrado	3	5	38%	63%
Mantener afiliado a su personal a una EPS, ARP , AFP	3	5	38%	63%
Garantizar la capacitación y competitividad de su personal para la ejecución de las actividades	3	5	38%	63%
Garantizar que el personal use el uniforme en buenas condiciones	6	2	75%	25%

Tabla 3. Tabulación de las actividades del contratista PROMIANDINA S.A.

ANEXOS

2. Califique las actividades del contratista PROMIANDINA S.A. en las cuales ha identificado debilidades.

ACTIVIDADES DE LOS LÍDERES DE GESTIÓN	BUENO	CON FALENCIAS
Informar previa y justificadamente cualquier movimiento o reemplazo del personal suministrado		
Mantener afiliado a su personal a una EPS, ARP , AFP		
Garantizar el pago oportuno de los salarios y demás prestaciones sociales		
Garantizar que el personal use el uniforme en buenas condiciones		
Mantener al personal identificado con un carnet		
Garantizar la disponibilidad de los equipos, herramientas y vehículos Para la ejecución de sus actividades		
Garantizar la capacitación y competitividad de su personal para la ejecución de las actividades		
Mantener un sistema de comunicación permanente (AVANTEL)		
Garantizar que su personal cuente con los medios de transporte necesarios para la ejecución de sus funciones		
Supervisión de los gestores y cuadrillas de suspensión y reinstalación		



NIT. 800.135.913 - 1

SOCIEDAD DE ACUEDUCTO, ALCANTARILLADO Y ASEO
DE BARRANQUILLA S.A. E.S.P.

Kol No. 105810

CONVENIO DE PAGO *up 16*

POLIZA No.:

414718

FECHA:

Junio 05/07

NOMBRES Y APELLIDOS:

Lobo Martínez Montaña E. / SAMUEL TORRES

DIRECCION:

Cl 43 17-28

BARRIO:

U. DOOLA II

TELEFONOS:

316 384 6920

Salas

DEUDA:

437.910 =

HASTA:

Mayo/07

CUOTA INICIAL:

20.000 Junio 05/07

SALDO A FINANCIAR:

363.707

FORMA DE PAGO

CUOTA MENSUAL:

5000 =

(+) MAS FACTURA MENSUAL (-) MENOS INTERESES

INCREMENTO ANUAL:

1.000 =

DESCUENTO:

100% - Lit. 17m + 54.153 =

OBSERVACIONES

Cambio Especial - Bs 74 Provis

Para continuar con el acuerdo de pago, debe pagar la factura del mes, más la cuota del acuerdo, con tres cuotas vencidas este se anulará anticipadamente por incumplimiento.

A la firma de este convenio le manifiesto que:

1. Me comprometo a pagar puntualmente las cuotas pactadas en este convenio.
2. Igualmente me obligo a pagar puntualmente las sumas que facture TRIPLE A S.A. E.S.P., por concepto de prestación de los servicios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo posteriores a la firma de este convenio de pago.
3. Pagar la factura y la cuota del acuerdo de cada mes que emita TRIPLE A S.A. E.S.P. Posterior a la firma del presente documento.
4. En caso de incumplimiento en cualquiera de las cuotas pactadas en el presente convenio de pago, pagaré intereses moratorios a la tasa legal máxima vigente. Así mismo, reconoceré y me obligo a pagar los gastos en que llegue a incurrir TRIPLE A S.A. E.S.P. en razón del cobro extrajudicial o judicial de la obligación.
5. En caso de incumplimiento autorizo a TRIPLE A S.A. E.S.P. a suspender y/o cortar de manera inmediata el servicio al inmueble.
6. Desisto de las quejas, reclamos, recursos, silencios y/o acciones impetradas contra y ante TRIPLE A S.A. E.S.P. y/o ante cualquier autoridad administrativa y/o judicial, y renuncio a la prescripción de la acción ejecutiva u ordinaria, sobre las facturaciones expedidas por la Empresa a la fecha de la firma de este presente convenio.
7. Los descuentos pactados en este convenio están sujetos al estricto cumplimiento del mismo.
8. UNICOACUERDO: El presente acuerdo de pago constituye el único acuerdo entre las partes, por lo tanto podrá cobrarse ejecutivamente ante la jurisdicción competente para ello.

Autorizo TRIPLE A S.A. E.S.P. o a quien represente sus derechos u ostente en el futuro la calidad de acreedor a reportar, procesar, solicitar y divulgar las centrales de riesgos toda la información referente a mi comportamiento comercial.

FIRMA DEL SOLICITANTE:

Samuel Torres

FUNCIONARIO:

[Firma]

C.C. No.:

5.067.711

DEPENDENCIA:

[Firma]

INDICE DERECHO

CALLE 63B CARRERA 36 ESQUINA PLANTA EL RECREO PSX: 3514000 BARRANQUILLA - COLOMBIA
EMPRESA VIGILADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS REGISTROS 1-0800100-2

ANEXO B. PANTALLAZO DEL SISTEMA AMERIKA

TRIPLE A
Archivo Edición Herramientas Ayuda Ventana

Relación de inmuebles con deuda

Parámetros Activos
Cuenta de Cobro - Ccobro y Susp - Acto Susp - Fraudes - Vip - Asg Gestor - Cartas

Datos Básicos
Acordado: Municipio: V.U.P.: Estr. D:

Inf. Vial | Conceptos | Tarifas | Activaciones | Cant/Empl | Facturación y Saldos | Recaudos | Excluir | < > | H

Barrios: Código: Finis: Sector: Finis:

Código	Descripción	Set	Código	Descripción	Set
00A	Zona 00A		1	Barrio 001	
00B	Zona 00B		2	EL CENTRO	
00C	Zona 00C		10	ROSARIO	
00A	Zona 00A		12	BAJO	
00D	Zona 00D		13	BARLOVENTO	
10	Zona 10		14	AV. NORTE VIA 40	
11	Zona 11		16	MONTECRISTO	
12	Zona 12		20	MODELO	

Cargar pólizas desde archivo plano
Archivo: Extensión: Appear: ☐ No Appear: ☐

Record: 1/1 Total: 1/1 Zonas: 1/1

Start | TRIPLE A

TRIPLE A
Archivo Edición Herramientas Ayuda Ventana

SRV038: Búsqueda De Datos

Inmuebles | Medidor | < > | Inmuebles | Clientes | Medidor | Códigos | Factura | < > | Cobros | Observ. | < > | H

Datos del Inmueble
Inscripción: Emplazamiento: Situación: Estado:

Estado
Incluir inmuebles con Estados:
AC ACTIVO
BF BONIFICADO
DH DESHABITADO

Información Vial
Acordado: Municipio: V.U.P.: Estr. D:

Período de: a:

Accept

La opción "habitar(BORRA,N)" no es válida. Los valores permitidos son: MENÚS Archivo Edición Ayuda Ventana. ● PONES Nuevo Eliminar Guardar Imprimir Salir Contar Copiar Pegar Buscar Limpiar
Record: 1/1 < > < > < > < >

Start | TRIPLE A



UNIDAD OPERATIVA: SUBGERENCIA COMERCIAL

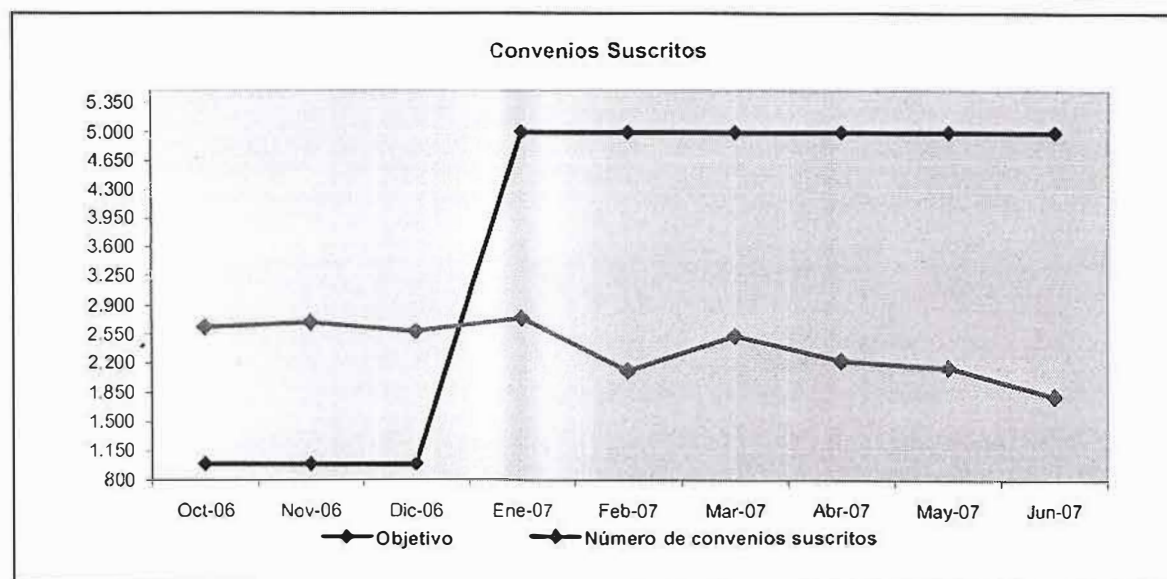
ÁREA: RECUPERACIÓN DE CARTERA - SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS

Nombre del Indicador: Convenios suscritos

Forma de calculo: Número de convenios suscritos al mes

Objetivo: Variable

Periodo (Mes/ Año)	Oct-06	Nov-06	Dic-06	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07
Objetivo	1.000	1.000	1.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000			
Número de convenios suscritos	2.636	2.694	2.588	2.743	2.106	2.528	2.230	2.144	1.818			



Observaciones:



UNIDAD OPERATIVA: SUBGERENCIA COMERCIAL

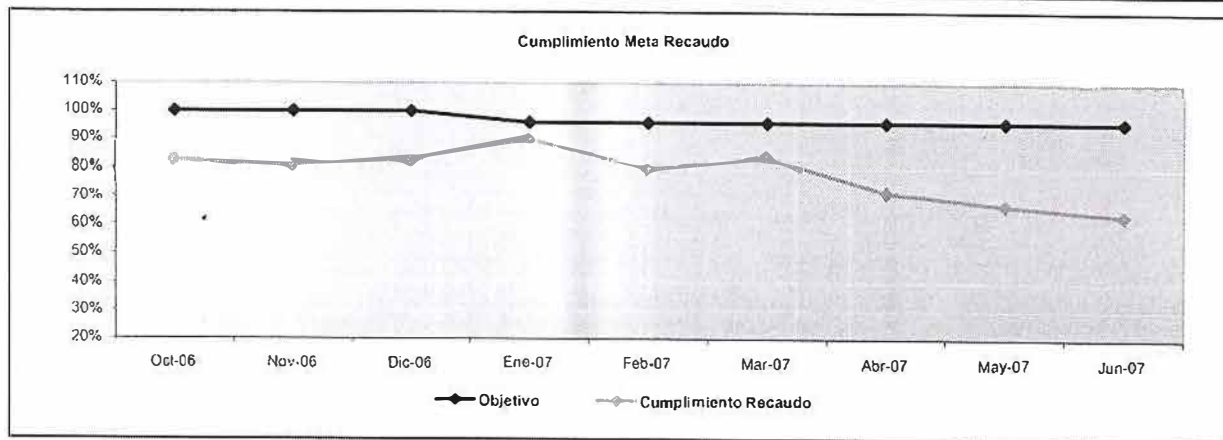
ÁREA: RECUPERACIÓN DE CARTERA - SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS

Nombre del Indicador: Cumplimiento meta de recaudo

Forma de cálculo: $(\text{Recaudo} / \text{Meta de recaudo}) \times 100$

Objetivo: Variable

Período (Mes/ Año)	Oct-06	Nov-06	Dic-06	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07
Recaudo	371.470.368	363.818.544	372.203.590	359.070.039	319.515.305	360.264.374	308.862.761	288.283.251	273.584.907		
Meta de Recaudo	450.000.000	450.000.000	450.000.000	400.000.000	400.000.000	430.000.000	430.000.000	430.000.000	430.000.000		
Objetivo	100%	100%	100%	96,0%	96,0%	96,0%	96,0%	96,0%	96,0%		
Cumplimiento Recaudo	82,5%	80,8%	82,7%	89,8%	79,9%	83,8%	71,8%	67,0%	63,6%		



Observaciones:

FORMATO DE ENCUESTA

Nombre:

fecha:

1. En su opinión, ¿califique las actividades del proceso de suscripción de convenios mencionadas a continuación deben ser mejoradas?

ACTIVIDADES DE LOS LÍDERES DE GESTIÓN	BUENO	CON FALENCIAS
Elaboración de estrategias y cronogramas mensual	X	
Analizar las pólizas a gestionar	X	
Generar órdenes de trabajo	X	
Diseño y evaluación de estrategias de gestión.		X
Entrega de órdenes de trabajo a los gestores		X
Cierre de gestión en el sistema de información de la empresa amerika	X	
Seguimiento y retroalimentación de la gestión diaria		
Ingreso de convenios en el sistema amerika		
Programación de jornadas de suspensión		
Seguimiento al proceso de solicitudes del cliente		
Negociación de pagos totales		

FORMATO DE ENCUESTA

Nombre:

fecha:

1. En su opinión, ¿califique las actividades del proceso de suscripción de convenios mencionadas a continuación deben ser mejoradas?

ACTIVIDADES DE LOS LÍDERES DE GESTIÓN	BUENO	CON FALENCIAS
Elaboración de estrategias y cronogramas mensual		X
Analizar las pólizas a gestionar	X	
Generar órdenes de trabajo	X	
Diseño y evaluación de estrategias de gestión.		X
Entrega de órdenes de trabajo a los gestores		X
Cierre de gestión en el sistema de información de la empresa amerika	X	
Seguimiento y retroalimentación de la gestión diaria		
Ingreso de convenios en el sistema amerika		
Programación de jornadas de suspensión		
Seguimiento al proceso de solicitudes del cliente		
Negociación de pagos totales		

FORMATO DE ENCUESTA

Nombre:

fecha:

1. En su opinión, ¿califique las actividades del proceso de suscripción de convenios mencionadas a continuación deben ser mejoradas?

ACTIVIDADES DE LOS LÍDERES DE GESTIÓN	BUENO	CON FALENCIAS
Elaboración de estrategias y cronogramas mensual		X
Analizar las pólizas a gestionar		X
Generar órdenes de trabajo	X	
Diseño y evaluación de estrategias de gestión.		X
Entrega de órdenes de trabajo a los gestores	X	
Cierre de gestión en el sistema de información de la empresa amerika	X	
Seguimiento y retroalimentación de la gestión diaria		
Ingreso de convenios en el sistema amerika		
Programación de jornadas de suspensión		
Seguimiento al proceso de solicitudes del cliente		
Negociación de pagos totales		

FORMATO DE ENCUESTA

Nombre:

fecha:

1. En su opinión, ¿califique las actividades del proceso de suscripción de convenios mencionadas a continuación deben ser mejoradas?

ACTIVIDADES DE LOS LÍDERES DE GESTIÓN	BUENO	CON FALENCIAS
Elaboración de estrategias y cronogramas mensual		X
Analizar las pólizas a gestionar		X
Generar órdenes de trabajo	X	
Diseño y evaluación de estrategias de gestión.		X
Entrega de órdenes de trabajo a los gestores	X	
Cierre de gestión en el sistema de información de la empresa amerika		X
Seguimiento y retroalimentación de la gestión diaria		
Ingreso de convenios en el sistema amerika		
Programación de jornadas de suspensión		
Seguimiento al proceso de solicitudes del cliente		
Negociación de pagos totales		

FORMATO DE ENCUESTA

Nombre:

fecha:

1. En su opinión, ¿califique las actividades del proceso de suscripción de convenios mencionadas a continuación deben ser mejoradas?

ACTIVIDADES DE LOS LÍDERES DE GESTIÓN	BUENO	CON FALENCIAS
Elaboración de estrategias y cronogramas mensual		X
Analizar las pólizas a gestionar		X
Generar órdenes de trabajo	X	
Diseño y evaluación de estrategias de gestión.		X
Entrega de órdenes de trabajo a los gestores	X	
Cierre de gestión en el sistema de información de la empresa amerika		X
Seguimiento y retroalimentación de la gestión diaria		
Ingreso de convenios en el sistema amerika		
Programación de jornadas de suspensión		
Seguimiento al proceso de solicitudes del cliente		
Negociación de pagos totales		

FORMATO DE ENCUESTA

Nombre:

fecha:

1. En su opinión, ¿califique las actividades del proceso de suscripción de convenios mencionadas a continuación deben ser mejoradas?

ACTIVIDADES DE LOS LÍDERES DE GESTIÓN	BUENO	CON FALENCIAS
Elaboración de estrategias y cronogramas mensual		X
Analizar las pólizas a gestionar		X
Generar órdenes de trabajo	X	
Diseño y evaluación de estrategias de gestión.		X
Entrega de órdenes de trabajo a los gestores	X	
Cierre de gestión en el sistema de información de la empresa amerika		X
Seguimiento y retroalimentación de la gestión diaria		
Ingreso de convenios en el sistema amerika		
Programación de jornadas de suspensión		
Seguimiento al proceso de solicitudes del cliente		
Negociación de pagos totales		

FORMATO DE ENCUESTA

Nombre:

fecha:

1. En su opinión, ¿califique las actividades del proceso de suscripción de convenios mencionadas a continuación deben ser mejoradas?

ACTIVIDADES DE LOS LÍDERES DE GESTIÓN	BUENO	CON FALENCIAS
Elaboración de estrategias y cronogramas mensual		X
Analizar las pólizas a gestionar		X
Generar órdenes de trabajo		X
Diseño y evaluación de estrategias de gestión.	X	
Entrega de órdenes de trabajo a los gestores	X	
Cierre de gestión en el sistema de información de la empresa amerika		X
Seguimiento y retroalimentación de la gestión diaria	X	
Ingreso de convenios en el sistema amerika		
Programación de jornadas de suspensión		
Seguimiento al proceso de solicitudes del cliente		
Negociación de pagos totales		

o A

FORMATO DE ENCUESTA

Nombre:

fecha:

1. En su opinión, ¿califique las actividades del proceso de suscripción de convenios mencionadas a continuación deben ser mejoradas?

ACTIVIDADES DE LOS LÍDERES DE GESTIÓN	BUENO	CON FALENCIAS
Elaboración de estrategias y cronogramas mensual		X
Analizar las pólizas a gestionar		X
Generar órdenes de trabajo		X
Diseño y evaluación de estrategias de gestión.	X	
Entrega de órdenes de trabajo a los gestores	X	
Cierre de gestión en el sistema de información de la empresa amerika		X
Seguimiento y retroalimentación de la gestión diaria	X	
Ingreso de convenios en el sistema amerika		
Programación de jornadas de suspensión		
Seguimiento al proceso de solicitudes del cliente		
Negociación de pagos totales		

