

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**“REDISEÑO DEL PROCESO DE COBRANZA DE UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA INDUSTRIAL”**

INFORME DE SUFICIENCIA

**Para optar el Título profesional de
Ingeniero Industrial**

LEZAMA FIGUEROA, VERÓNICA

Lima – Perú

2013

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. A mi madre, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional durante todo mi trayecto estudiantil y de vida. A mi padre, quien me inspira a cumplir mis sueños y dedicarme con pasión en todo lo que hago. A mis tres hermanos quienes con sus consejos han sabido guiarme para culminar mi carrera.

INDICE

RESUMEN	7
DESCRIPTORES TEMÁTICOS	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	11
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	11
1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	11
1.1.1. RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN.....	11
1.1.2. NEGOCIOS.....	13
1.1.3. SERVICIOS.....	19
1.1.4. CLIENTES.....	19
1.1.5. PROVEEDORES.....	20
1.1.6. PROCESOS.....	21
1.1.7. ORGANIZACIÓN.....	27
1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	29
1.2.1. VISIÓN.....	29
1.2.2. MISIÓN.....	29
1.2.3. VENTAJAS COMPETITIVAS.....	29
1.2.4. ANÁLISIS FODA.....	30
1.2.4.1. Análisis Interno.....	30
a. Fortalezas.....	30
b. Debilidades.....	31
1.2.4.2. Análisis Externo.....	31
a. Oportunidades.....	31
b. Amenazas.....	32
1.2.5. MATRIZ FODA.....	32
CAPÍTULO II	35
MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO	35
2.1. GESTIÓN POR PROCESOS	35
2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	35
2.1.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	37

2.2.	CONCEPTOS DE CALIDAD	39
2.2.1.	PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CALIDAD	40
2.2.1.1.	Los ocho (8) principios de Gestión de la Calidad	40
2.2.2.	CICLO PHVA	41
2.3.	MEJORAMIENTO CONTINUO.....	42
2.3.1.	CONCEPTOS.....	42
2.3.2.	IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO.....	43
2.3.3.	VENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO	43
2.3.4.	DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO.....	44
2.3.5.	EL PROCESO DE MEJORAMIENTO	44
2.3.6.	ACTIVIDADES BÁSICAS DEL MEJORAMIENTO	44
2.3.7.	CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO	45
2.3.7.1.	Revisión del Proceso	46
2.3.7.2.	Efectividad del Proceso.....	49
2.3.7.3.	Identificar oportunidades de mejoramiento	50
2.3.7.4.	Eficiencia del Proceso.....	51
2.3.7.5.	Tiempo del Ciclo del Proceso.....	51
2.3.7.6.	Costo del proceso	52
2.3.7.7.	Calificación del proceso	52
2.3.8.	NIVELES DE MPE	53
2.3.8.1.	Diferencias entre los Niveles del Proceso de la Empresa.....	53
2.3.8.2.	Control del Proceso.....	54
2.3.9.	PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO	55
2.3.9.1.	Selección de problemas	55
2.3.9.2.	Cuantificación y subdivisión del problema	56
2.3.9.3.	Análisis de causas raíces específicas.....	57
2.3.9.4.	Establecimiento de nivel de desempeño exigido.....	58
2.3.9.5.	Diseño y programación de soluciones	58
2.3.9.6.	Implantación de soluciones.....	59
2.3.9.7.	Establecimiento de acciones de garantía	60

CAPÍTULO III	62
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	62
3.1. MARCO SITUACIONAL	62
3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	63
3.3. ANÁLISIS CAUSA - EFECTO	64
3.4. MAPA DE PROCESOS ACTUALES DE CRÉDITOS Y COBRANZAS	67
3.4.1. DEFINICIONES DEL MAPA DE PROCESOS	68
3.4.2. PROCESO ACTUAL – INGRESO DE PEDIDOS.....	70
3.4.3. PROCESO ACTUAL – LIBERACIÓN DE PEDIDOS.....	72
3.4.4. PROCESO ACTUAL – FACTURACIÓN	74
3.4.5. PROCESO ACTUAL – GESTIÓN DE COBRANZAS.....	76
3.5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	79
3.5.1. ALTERNATIVA 1	80
3.5.2. ALTERNATIVA 2.....	80
3.6. SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	80
3.6.1. PROCESO PROPUESTO – INGRESO DE ORDENES.....	81
3.6.2. PROCESO PROPUESTO – LIBERACIÓN DE PEDIDOS	85
3.6.3. PROCESO PROPUESTO – FACTURACIÓN	87
3.6.4. PROCESO PROPUESTO – GESTIÓN DE COBRANZAS.....	90
3.7. PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LA SOLUCIÓN.....	93
3.7.1. ETAPA DE INICIO.....	94
3.7.1.1. Reunión con la Gerencia.....	94
3.7.2. ETAPA DE PLANIFICACIÓN	94
3.7.2.1. Fase de Organización	94
3.7.2.2. Fase de Selección de Equipo Piloto.....	94
3.7.2.3. Selección del Modelo a Trabajar	95
3.7.3. ETAPA DE INDUCCIÓN	95
3.7.3.1. Capacitación a Nivel Medio.....	95
3.7.3.2. Fase de Capacitación al equipo de cobranzas.....	96
3.7.4. ETAPA DE EJECUCIÓN.....	98
3.7.5. ETAPA DE CONTROL	101
3.7.6. ETAPA DE CIERRE	101
3.7.6.1. Medición de Resultados	101

3.7.6.2. Reunión con la Gerencia de Créditos y Cobranzas .	101
CAPÍTULO IV	103
RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA	103
4.1. DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE MOROSIDAD	103
4.2. INCREMENTO DEL ÍNDICE DE LIQUIDEZ.....	104
4.3. BENEFICIOS CUALITATIVOS.....	105
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	114
GLOSARIO DE TÉRMINOS	117

RESUMEN

El propósito del presente trabajo de investigación aborda la situación del Área de Crédito y Cobranzas de una empresa distribuidora del sector industrial, la más importante de la Organización, por el riesgo que implica la recepción y manejo de dinero, mediante levantamiento de Procesos y con el propósito de brindar mayor seguridad a la organización.

Dentro de la problemática detectada, el incremento del índice de morosidad conlleva a que la empresa pierda liquidez, hallamos presencia de doble trabajo y cuellos de botella que disminuyen la capacidad de respuesta pues conllevan a un uso excesivo de recursos materiales y financieros, que elevan costos y disminuyen tanto efectividad como satisfacción en clientes internos y externos.

Nuestra propuesta, consiste en mejorar procesos críticos, con la Simulación de Procesos como herramienta fundamental de evaluación, utilizando herramientas para lograr la mejora continua y levantamiento de procesos.

Para ello se recogió una muestra de clientes morosos, históricos de ventas y morosidad; mediante diagramación de los procesos implantados, se logró detectar que eran inadecuados debido a la existencia de "dobles actividades" que generan pérdida de tiempo, ineficiencia en la gestión de cobranzas, malestar en los clientes tanto internos como externos, así como otros puntos que serán detallados en el presente trabajo.

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

Procesos, rediseño de procesos, gestión de cobranzas, morosidad, créditos, mejora continua.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha existido la necesidad de que las empresas sean eficientes y que tengan clara su visión de desarrollo, y para ser más exhaustivos podemos decir que es necesario que las empresas de hoy determinen las metas intermedias que la harán llegar hacia donde ellas se lo han planteado. Si la estrategia cambia entonces la organización de la empresa debe cambiar, pues la planificación dice qué queremos, la organización (función de organizar) dice cómo debemos trabajar para llegar a lo que queremos (implementación de la estrategia al interior de la empresa).

Para el presente informe tomaremos el caso de una de las áreas de la empresa distribuidora con más de 70 años de actividad, que al tener un crecimiento notorio en una de sus unidades de negocio (Industrial-Construcción, minería, textil, agro y veterinaria) tomo el reto de formar una nueva empresa que cuenta con el respaldo del grupo corporativo. Dado este cambio y el crecimiento del sector de la construcción, es importante que en cada cambio estratégico se realice los ajustes pertinentes a las respectivas áreas de la empresa. Estos cambios, generalmente se centran en ajustes de la estructura organizacional, puestos de trabajo y procesos.

La Unidad de Créditos y Cobranzas del Sector Industrial (UNI), área que será objeto de análisis, pertenece al Departamento de Finanzas y Contraloría de la empresa matriz quien se encarga de brindar, en primera instancia, atención personalizada a la empresa recientemente independizada

y con razón propia y que recibe los servicios de esta empresa. Esta Unidad se encarga de analizar niveles de riesgo en lo que respecta a la capacidad de pago de sus deudores potenciales y reales, así como el registro de cobranza y recuperación de crédito de las personas naturales o jurídicas con las que se realizaron operaciones de esta naturaleza.

Las actividades de esta Unidad se rigen bajo procesos, el mejoramiento de los cuales constituye nuestro propósito, debido a que el índice de morosidad se ha elevado en un 16.7% siendo el objetivo del sector industrial de 10%. El objetivo de este Mejoramiento de Procesos es elevar la productividad en las actividades que se realizan dentro de cada una de las áreas de la Unidad, utilizando la Administración por Procesos hasta maximizar la efectividad organizacional a través del incremento de productividad y disminución de tiempos de demora, con la consecuente mejora en satisfacción de los clientes internos y externos.

El Mejoramiento Continuo, que nos llevará al rediseño de procesos en busca de la solución permanente de problemas que se presentan en el desarrollo y funcionamiento de actividades dentro de los procesos a ser optimizados. Para desarrollar adecuadamente esta actividad se necesitan herramientas, entre las que señalamos: Simulaciones de Procesos, Diagramas de Flujo, Diagramas de Pareto, Gráficas de Comportamiento y de Resultados.

El Análisis de los Procesos en el Área permitirá obtener una fijación adecuada de responsabilidades, efectivizará el uso de recursos, mejorará el ambiente donde se desenvuelven nuestros clientes y optimizará la atención a sus requerimientos. En definitiva, buscará la disminución de debilidades y el afianzamiento de fortalezas, para aprovechar de mejor manera las oportunidades y menguar las posibles amenazas que puedan presentarse.

CAPÍTULO I

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.1.1. RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa en estudio, se fundó en 1939, con la representación productos farmacéuticos y colorantes de Suiza. Un año después asumió la representación de una marca propia.

En 1949, instala la primera planta de colorantes, fabricación de pigmentos y aceite para cueros y en 1950, crea un laboratorio para poner a disposición de sus representadas una planta que llegaría a ser la de mayor producción de especialidades farmacéuticas del país.

A los doce años de su fundación, se convierte en pionera de la comercialización directa a farmacias, boticas, clínicas y hospitales. El éxito de los primeros meses permitió extender sus servicios a nivel nacional, abriendo oficinas en Arequipa, Chiclayo, Huancayo, Trujillo, Iquitos y Cuzco.

En 1965, decide comprar el terreno situado en el nuevo centro comercial de Lima.

En el 2000 inaugura su Centro de Distribución y en el 2009 se crea el nuevo Centro de Distribución y en el 2011 adquiere la cadena de farmacias BTL.

Se funda el holding, una empresa internacional especializada en Latinoamérica, con una estructura regional flexible y con unidades de negocios focalizadas, que brinda excelentes servicios en producción, mercadeo, ventas y distribución adaptados a las necesidades de sus clientes.

En la actualidad es una empresa internacional especializada en Latinoamérica, con una estructura regional flexible y con unidades de negocios focalizadas, brindando servicios en producción, mercadeo, ventas y distribución siendo liderados por empresarios-profesionales soportados por áreas de apoyo competitivas.



Figura N° 1. Empresa

Con más de 7 décadas como líder en la representación, importación, fabricación, mercadeo, logística, distribución y asistencia técnica de productos farmacéuticos, consumo, insumos y equipos para los sectores industrial, agrícola y de construcción.

1.1.2. NEGOCIOS

La diversificación de sus negocios hace que sea una organización muy estable y con muchas posibilidades. Cuenta con sus unidades de negocio, como las de desarrollo y marketing, industrial, agro veterinaria, servicios comerciales y servicios logísticos; adicionalmente brinda servicios de operación logística y fabricación para sus representadas y terceros.

En el campo de la distribución y servicios logísticos, la empresa tiene como objetivo, mantenerse como la primera del mercado, al ofrecer productos de alta calidad, al menor costo posible y con la logística más competitiva. Actualmente se encuentra abocada a continuar su expansión, mientras intensifica permanentemente proyectos destinados al aumento de la eficiencia y mejora continua de sus servicios.

a. Marketing Farma

Son representantes exclusivos de importantes empresas Farmacéuticas extranjeras, a quienes les brindan servicios diferenciados en logística, mercadeo, ventas y distribución.

Actualmente la UNIDAD DE NEGOCIOS MARKETING FARMA, (UNMF) cuenta con la representación de 13 importantes Empresas Farmacéuticas. Tienen presencia a nivel nacional tanto de oficinas como de un equipo de visita médica adecuadamente capacitados, que trabajan con la responsabilidad e innovación que exige el sector farmacéutico.



Figura N° 2. Marcas de empresas representadas de Marketing Farma

Fuente: pagina web de la empresa.

b. Marketing Consumo

Son especialistas en comercializar marcas de empresas representadas y/o marcas propias en las categorías de:

- Alimentos y bebidas.
- Cosméticos.
- Cuidado personal.
- Cuidado del hogar.
- Fragancias.
- Útiles de escritorio.



Figura N° 3. Marcas de empresas representadas de Marketing Consumo
Fuente: pagina web de la empresa

c. Industrial – Agro veterinaria

Negocio que se encarga de desarrollar soluciones integrales, ofreciendo materias primas y productos especializados, además de maquinaria y equipos de primera calidad junto con Servicios de Laboratorio, Servicio de Asistencia Técnica y Certificaciones. Atiende los sectores Industrial, Construcción, Minería y Agro-Veterinaria.

Agrícola

Productos para mejorar el rendimiento y calidad de las cosechas de manera natural, respetando nuestro medio ambiente.

Segmentos: Bio Plaguicidas (Ecocontrol), Manejo de la fisiología de las plantas (MFN), Plaguicidas.

Veterinaria

Productos y soluciones de sanidad y nutrición animal gracias a alianzas estratégicas con marcas líderes a nivel mundial.

Segmentos: Nutrición, Sanidad

Acero

Equipos para la perforación, corte y doblado del acero en todo tipo de proyectos.

Segmentos: acero.

Alimenticia

Insumos y materia prima de calidad para los diferentes segmentos del rubro. Cuentan con su propio laboratorio de aplicaciones.

Segmentos: Aceites y Grasas, Cárnicos, Chocolates, Confeitería, Food Services, Lácteos, Mariscos y Pescados, Molinos y Pastas, Nutricionales, Panadería y Pastelería, Salsas, Snacks, Sopas.

Construcción

Soluciones, aditivos, herramientas, equipos y maquinaria para todo tipo de labor en Construcción.

Segmentos: Cemento, Concreto, Edificación, Obra Civil, Saneamiento, Vial.

Cosmética

Soluciones químicas, insumos y productos que realzan la belleza de la persona. Cuentan con su propio Laboratorio de Aplicaciones.

Segmentos: Cosmética Decorativa, Cuidado de la Piel, Cuidado del Cabello, Cuidado Oral, Cuidado Personal, Perfumería, Protección Solar.

Cuero

Soluciones integrales para el proceso más completo de elaboración del cuero.

Segmentos: Curtiembre.

Cuidado de Hogar

Productos e insumos químicos destinados al sector, además desarrollamos fórmulas según su necesidad.

Productos: Jabones / Detergentes / Suavizantes, Limpieza del hogar.

Farmacéutica

Soluciones integrales que cubran las necesidades de laboratorios farmacéuticos, veterinarios y nutracéuticos.

Segmentos: Ind. Farmacéutica Humana, Ind. Farmacéutica Veterinaria, Ind. Nutracéutica.

Minería

Soluciones integrales, aditivos, equipos y maquinaria para la construcción, extracción y procesamiento en la minería

Segmentos: Procesamiento, Subterránea, Tajo Abierto.

Misceláneos

Productos, equipos y servicios para los diversos sectores de la industria.

Segmentos: Agua, Automotriz, Catastro, Cerámica, Combustible, Energía, Extracción, Geomática, Madera, Petróleo y Gas, Reciclaje, Refinamiento, Resina, Transporte.

Papel

Repuestos, vestiduras, maquinarias y equipos de control de calidad para la preparación de pastas y producción de papel.

Segmentos: Control de Calidad, Producción de papel y preparación de pastas, Repuestos.

Pesquera

Comercializan materia prima para redes, colorantes y equipos de laboratorio para la pesca y sus derivados.

Segmentos: Conservera, Harina de Pescado, Redes, Redes para pesca.

Plástico y Caucho

Insumos y materia prima, combinando tecnología con soluciones específicamente a cada sector de este rubro.

Segmentos: Cables, Calzados, Caucho, Cuero Sintético, Empaques, Espumas de Poliuretano, Juguetes, Tubería.

Recubrimientos

Insumos, materia prima y asesoría técnica personalizada, eficaz y rápida puesta a disposición del cliente.

Segmentos: Barnices, Pinturas, Pisos, Tintas.

Textil

Todo tipo de soluciones, productos químicos, equipos y maquinaria.
Pioneros en Colorimetría para el mercado textil.

Segmentos: Confección, Estampado, Hilandería, Lavandería, Redes, Tejeduría, Textil Técnico, Tintorería y Acabados.

1.1.3. SERVICIOS

Ofrecen una cadena de logística integrada mediante la fabricación, comercialización y distribución de productos.

- Servicios Logísticos.
- Servicios Comerciales.
- Fabricación y Reparación.



Figura N° 4. Cadena Logística integrada de la empresa

1.1.4. CLIENTES

La cartera de clientes la componen una gama de reconocidas empresas que han visto en la empresa la mejor opción, diferenciados cada uno según la diversidad de productos que ofrece. Existe una amplia cartera de clientes, los cuales se diversifican según el sector económico de procedencia:

- ✓ Sector Farmacéutico: abarcando desde las grandes cadenas de farmacias, hasta las farmacias independientes.
- ✓ Sector de Hoteles y Restaurantes: principales hoteles, restaurantes que consumen principalmente licores.
- ✓ Sector de construcción: principales constructoras del país, empresas distribuidoras a nivel nacional.
- ✓ Sector de minería: principales mineras del país.
- ✓ Sector Textil y de colorantes: empresas textiles.
- ✓ Sub distribuidores: empresas grandes – medianas que tienen fuerza de ventas.
- ✓ Mayoristas: empresas medianas que realizan venta al por mayor.
- ✓ Tiendas: clientes a los cuales se les hace la venta via call center, o ventas al contado.
- ✓ Personal: el personal de la empresa.

1.1.5. PROVEEDORES

Los principales proveedores que abastecen a la empresa en estudio son las representadas a las cuales la empresa distribuye su mercadería a nivel nacional, pudiendo manejar la venta de sus productos de manera exclusiva (la empresa es la única que distribuye sus productos) o co-distribuida (el proveedor vende sus productos a dos o más empresas distribuidoras); los sectores a los que pertenecen son:

- ✓ Farmacéuticas
- ✓ Consumo.
- ✓ Alimentos y bebidas.
- ✓ Cosméticos
- ✓ Cuidado personal.
- ✓ Cuidado del hogar.

- ✓ Fragancias.
- ✓ Útiles de escritorio.
- ✓ Industrial.
- ✓ Construcción.
- ✓ Minería.
- ✓ Agro-Veterinaria.

1.1.6. PROCESOS

Según la cadena de valor, tenemos los siguientes procesos que se llevan a cabo en el sistema logístico:

- **Gestión de pedidos:** Este proceso consiste en analizar las nuevas necesidades de clientes, con el fin de innovar y brindar soluciones a medida, aquí es donde también se encuentra un área dedicada al procesamiento de devoluciones según el tipo de reclamo, ya sea por problemas con la documentación, con los precios o descuentos y promociones, porque el monto no está acorde a lo facturado o solicitado, por canjes de mercadería, porque la mercadería es entregada en mal estado, por el mal trato del personal de despacho, porque existen diferencias en la condición de crédito, etc.



Figura N° 5. Gestión de pedidos

- **Marketing y ventas de productos:** El cual consiste en colocar en el mercado los productos y servicios ofrecidos por la empresa, además de atender y asesorar a los clientes que buscan soluciones a sus necesidades según el rubro al que pertenezcan, siendo algunas más personalizadas o hasta las atenciones mediante el call center. En este proceso interviene el área de marketing arduamente para la colocación de los productos en los distintos puntos de venta, así como el pago de incentivos y bonos al área comercial; identificándose también cual es la realidad en su entorno y cuáles son las exigencias del consumidor.



Figura N° 6. Marketing y ventas de productos

- **Control de inventarios:** Este proceso consiste en la planeación de los recursos y actividades antes de la entrega del producto o servicio. Este proceso es crítico en la empresa pues es aquí donde se detecta que material se tiene disponible y cual no, debiéndose solicitar según las necesidades y disposición del cliente el producto solicitado pudiéndose llevar a la espera de la fabricación del producto, importación o requerimiento a las representadas.



Figura N° 7. Control de Inventario

- **Despacho y Distribución:** Una vez confirmada la disponibilidad del producto se procede con la ubicación del producto, el almacén donde se encuentra y como debe ser embalado. Se asignan a unidades de transporte y se despachan en dos bloques si se tratase de productos industriales, textiles y de colorantes y entregas parciales durante todo el día para productos de distribución, o servicio express cuando se trata de productos oncológicos, vacunas, botox en donde la entrega se debe hacer inmediata. Así también es posible que el mismo cliente recoja sus productos en los almacenes, sobre todo para pedidos de tienda de la misma empresa o productos del sector industrial.



Figura N° 8. Despacho y Distribución

- **Transporte:** El proceso de transporte, sobre todo para una empresa de distribución es crítico, pues se debe de cumplir con los tiempos de entrega y que el producto se encuentre en óptimas condiciones. Aquí

se realiza la entrega de los productos con las guías de remisión y/o facturas. En el caso de clientes que son empresas grandes, tienen un sistema de entrega especial con horarios y requisitos ya establecidos por el cliente que deben de cumplir para poder entregar el producto y/o documentos.



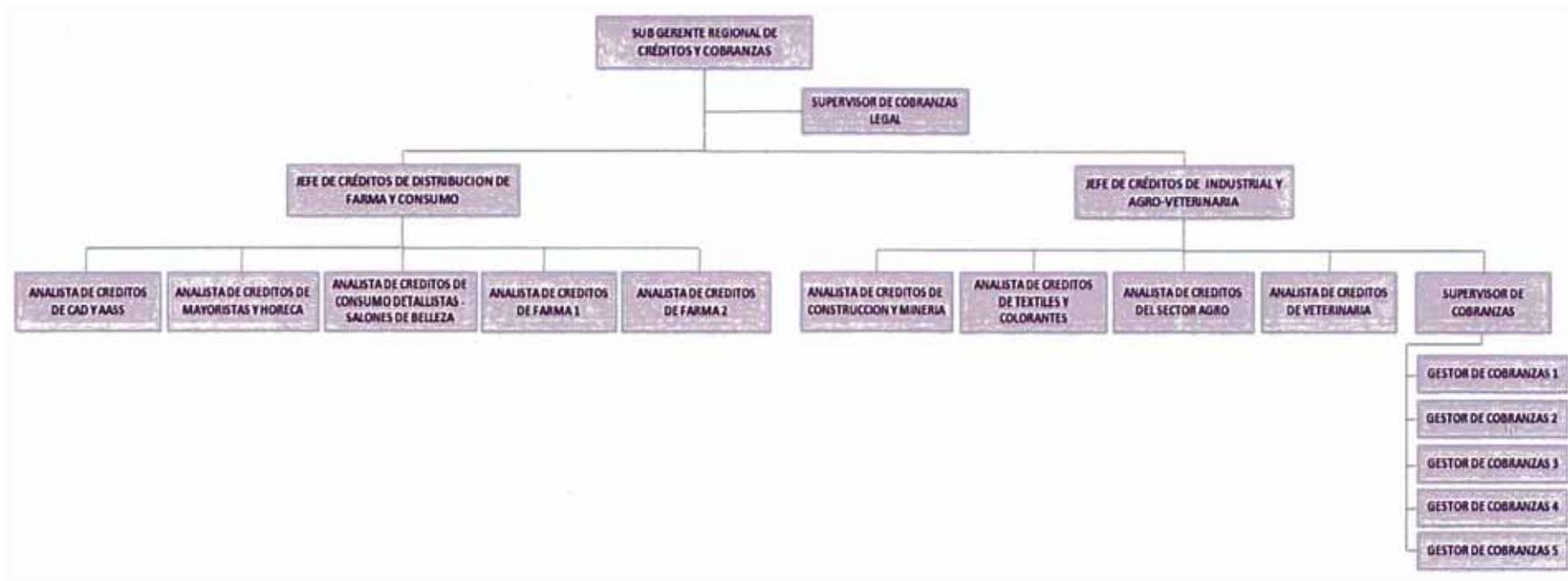
Figura N° 9. Transporte

- **Servicio Post venta:** En este proceso se encargan de recepcionar las necesidades de los clientes, ya sean por reclamos de los productos entregados, mantenimiento de la maquinaria vendida, asesoría de servicio técnico de productos, sobre todo de la línea de construcción, que son vendidos con garantía máxima de 2 años y se les brinda el servicio de mantenimiento gratuito.



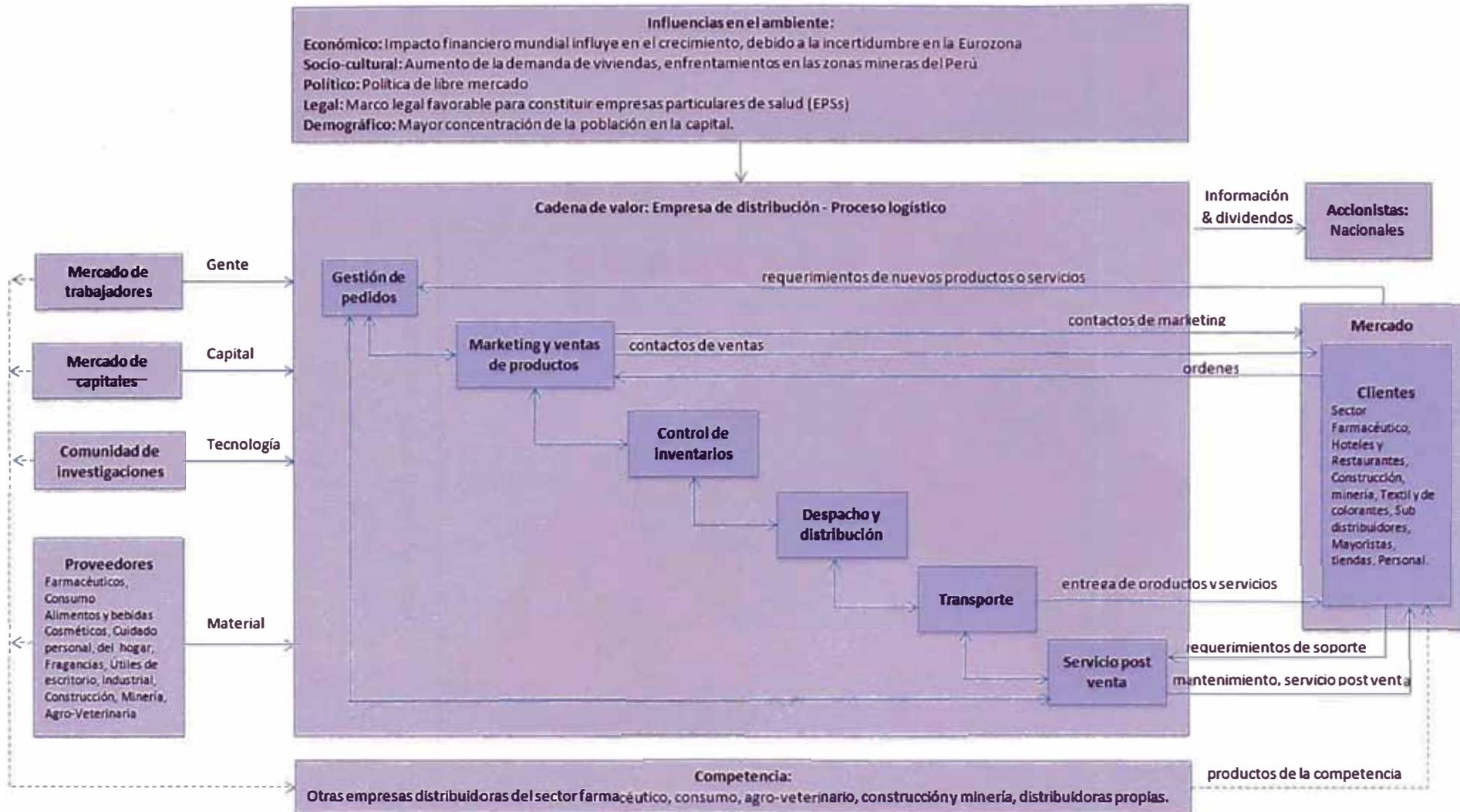
Figura N° 10. Servicio Post venta

GRÁFICA N° 1. ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA



Fuente: Elaboración propia

GRAFICA N° 2. DIAGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA



Fuente: Elaboración propia

1.1.7. ORGANIZACIÓN

A nivel nacional, en el Perú tienen oficinas en: Arequipa, Chiclayo, Cusco, Huancayo, Iquitos, Lima, Piura y Trujillo.

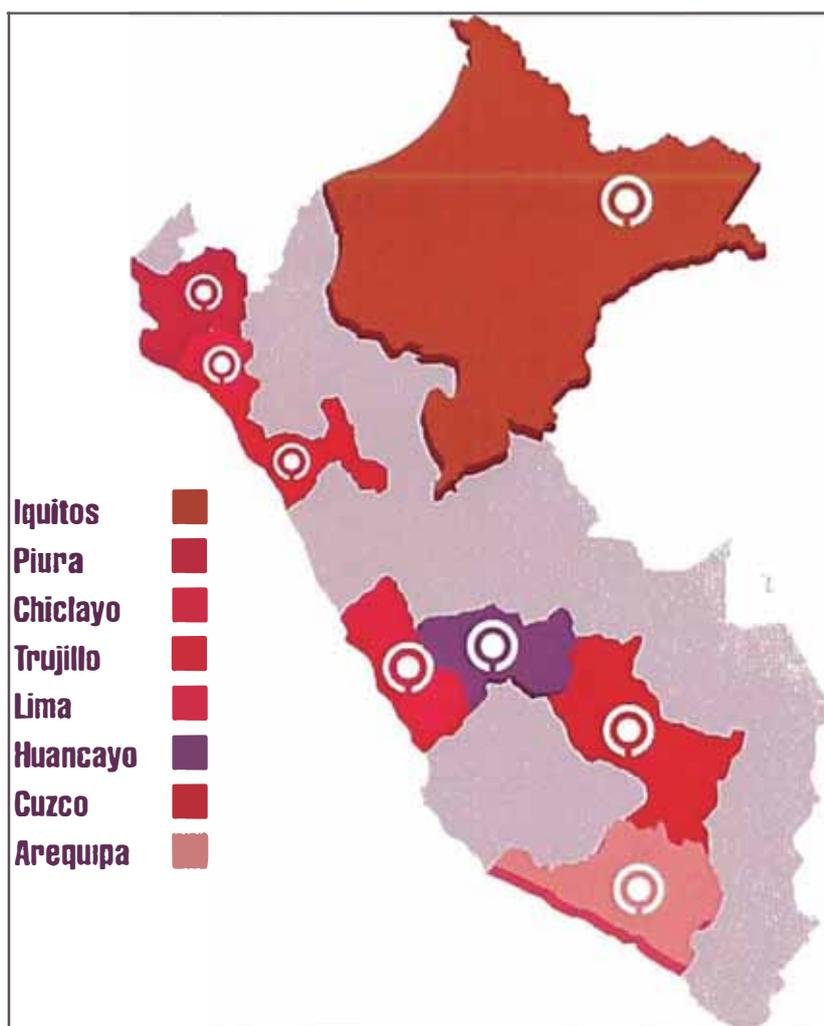


Figura N° 11. Oficinas a nivel Nacional

A nivel regional se tiene empresas en 5 países de América:

- Perú
- Ecuador
- Bolivia
- Venezuela
- Colombia

El intercambio de las mejores prácticas se realiza a nivel regional en las 5 empresas que están en América.

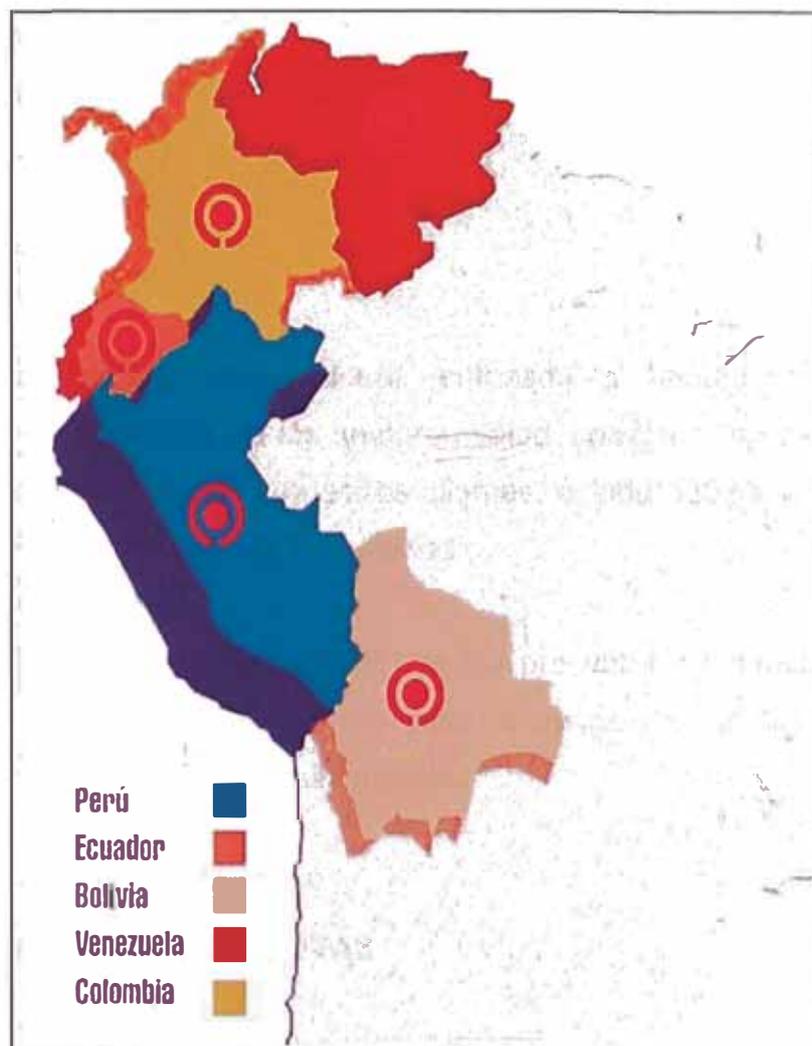


Figura N° 12. Oficinas a nivel Regional

1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.2.1. VISIÓN

Ser el líder en la distribución de productos farmacéuticos, representando la mayor participación del mercado privado y en el servicio especializado de atención a las instituciones privadas y estatales, así como a los profesionales de la salud.

Hoy en día QSI cuenta con una amplia visión de negocios basada en sus relaciones comerciales, brindando soluciones confiables y de calidad que le permitan convertirse en el socio estratégico de sus clientes mediante una relación de confianza e integridad.

1.2.2. MISIÓN

Somos una empresa internacional, enfocada a brindar a soluciones confiables e innovadoras en los sectores salud, consumo, agroveterinaria e industrial: generando valor a nuestros clientes, colaboradores y accionistas, contribuyendo al bienestar de la sociedad.

Nuestra labor se enfoca en permitir que los proyectos de nuestros clientes alcancen sus objetivos, agregando valor a través del capital humano y representación de marcas de talla mundial.

1.2.3. VENTAJAS COMPETITIVAS

Su filosofía empresarial les ha permitido colocarse entre las empresas de mayor prestigio en el país. Este logro se basa en su capacidad para realizar

el planeamiento e implementación de estrategias de negocios orientadas a desarrollar ventajas competitivas.

Su reconocimiento se basa en:

- Tenemos más 70 años en el mercado local.
- La orientación de nuestra cultura organizacional hacia la innovación y mejora permanente.
- La reconocida calidad de nuestros productos, insumos, equipos y servicios brindados al sector de consumo masivo y cuidado personal.
- Nuestra selecta red de distribución que nos permite estar presentes en todo el territorio nacional.
- Nuestro compromiso de mantener una estrecha comunicación y relación con nuestros clientes para identificar y cubrir así sus necesidades estableciendo una sólida sociedad de negocios.
- Personal altamente calificado, siempre al servicio de nuestros clientes.
- Nuestro compromiso con la sociedad, comunidades y medio ambiente.

1.2.4. ANÁLISIS FODA

1.2.4.1. Análisis Interno

a. Fortalezas

F1 – Reconocida calidad de sus productos, insumos, equipos y servicios brindados.

F2 – Posee una red de distribución que le permite estar presente a nivel nacional.

F3 – Servicio de mantenimiento gratuito durante un año o dos que otras empresas no brindan. (Línea de construcción).

F4 – Se enfoca en mantener la comunicación con el cliente, identificando sus necesidades.

F5 – El tiempo en el mercado y su posición de prestigio le permite cubrir el 30% de consumo en el mercado.

F6 – Adquirió cadenas de farmacia que en conjunto se encuentran en el segundo proveedor en el mercado peruano.

F7 – Tiene compromiso con la sociedad, comunidad y medio ambiente.

b. Debilidades

D1 – Demora en el tiempo de entrega de facturas y documentos de las empresas del sector industrial.

D2 – Deficiente control de los documentos entregados al cliente posterior al recojo o entrega de la mercadería, en el área de industrial.

D3 – Líneas de negocios que no cumplen con los procedimientos establecidos.

D4 – Clientes insatisfechos por la gestión de cobranza y falta de atención de pedidos.

D5 – Demora en la importación de productos de industrial.

D6 – Alto precio de venta.

1.2.4.2. Análisis Externo

a. Oportunidades

O1 – Creciente inversión pública y privada en infraestructura.

O2 – Nuevas Inversiones del sector Construcción en megaproyectos sobre extensiones de entre 60 y 100 hectáreas.

O3 – Desarrollo de nuevas filosofías de calidad e ingeniería, que mejoran el desarrollo del proceso de asesoría.

O4 – Constantes convocatorias a licitaciones y concesiones estatales y privadas.

O5 – El déficit de viviendas aun es alto, aproximadamente dos millones de unidades.

b. Amenazas

A1 – Agresividad de la competencia con productos a menor precio.

A2 – Posibles fusiones de laboratorios internacionales (esto puede significar la perdida de líneas de distribución).

A3 – Complejidad en la reglamentación de la ley de contratación.

A4 – Los conflictos de carácter socio-ambiental.

A5 – La crisis internacional, que impacta en las decisiones de inversión y la demanda por energía.

1.2.5. MATRIZ FODA

Las estrategias se encuentran divididas en cuatro grupos que corresponden a los cuadrantes del análisis FODA.

- Cuadrante Fortalezas – Oportunidades (Maximizar – Maximizar):

E1 - (F5,O2,O3) Incrementar ventas, más fuerza de venta para llegar a todas las zonas.

- Cuadrante Debilidades – Oportunidades (Minimizar – Maximizar):

E1 - (D1, D4, O1) Rediseñar el proceso de cobranza de acuerdo a las exigencias actuales del mercado.

E2 - (D5, O1, O3) Planear y controlar el stock de mercadería.

- **Cuadrante Fortalezas – Amenazas (Maximizar – Minimizar):**

E1 - (F4, F7, A4) Medidas defensivas al riesgo con clientes del sector minero, solicitar garantías reales.

- **Cuadrante Debilidades – Amenazas (Minimizar – Minimizar):**

E1 - (D6, A1) Instruir al cliente dándole a conocer la calidad del producto. (Demostraciones, visitas, mantenimiento).

GRAFICO N° 3. MATRIZ FODA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA INDUSTRIAL

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1 – Reconocida calidad de sus productos, insumos, equipos y servicios brindados.</p> <p>F2 – Posee una red de distribución que le permite estar presente a nivel nacional.</p> <p>F3 – Servicio de mantenimiento gratuito durante un año o dos que otras empresas no brindan. (línea de construcción).</p> <p>F4 – Se enfoca en mantener la comunicación con el cliente, identificando sus necesidades.</p> <p>F5 – El tiempo en el mercado y su posición de prestigio le permite cubrir el 30% de consumo en el mercado.</p> <p>F6 – Adquirió cadenas de farmacia que en conjunto se encuentran en el segundo proveedor en el mercado peruano.</p> <p>F7 – Tiene compromiso con la sociedad, comunidad y medio ambiente.</p>	<p>D1 – Demora en el tiempo de entrega de facturas y documentos de las empresas del sector industrial.</p> <p>D2 – Deficiente control de los documentos entregados al cliente posterior al recojo o entrega de la mercadería, en el área de industrial.</p> <p>D3 – Líneas de negocios que no cumplen con los procedimientos establecidos.</p> <p>D4 – Clientes insatisfechos por la gestión de cobranza y falta de atención de pedidos.</p> <p>D5 – Demora en la importación de productos de industrial.</p> <p>D6 – Alto precio de venta.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS -FO	ESTRATEGIAS -DO	
<p>O1 – Creciente inversión pública y privada en infraestructura.</p> <p>O2 – Nuevas Inversiones del sector Construcción en megaproyectos sobre extensiones de entre 60 y 100 hectáreas.</p> <p>O3 – Desarrollo de nuevas filosofías de calidad e ingeniería, que mejoran el desarrollo del proceso de asesoría.</p> <p>O4 – Constantes convocatorias a licitaciones y concesiones estatales y privadas.</p> <p>O5 – El déficit de viviendas aun es alto, aproximadamente dos millones de unidades.</p>	<p>E1 - (F5,O2,O3) Incrementar ventas, más fuerza de venta para llegar a todas las zonas.</p>	<p>E1 - (D1,D4,O1) Rediseñar el proceso de cobranza de acuerdo a las exigencias actuales del mercado.</p> <p>E2 - (D5, O1, O3) Planear y controlar el stock de mercadería.</p>	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS -FA	ESTRATEGIAS -DA	
<p>A1 – Agresividad de la competencia con productos a menor precio.</p> <p>A2 – Posibles fusiones de laboratorios internacionales (esto puede significar la pérdida de líneas de distribución).</p> <p>A3 – Complejidad en la reglamentación de la ley de contratación.</p> <p>A4 – Los conflictos de carácter socioambiental.</p> <p>A5 – La crisis internacional, que impacta en las decisiones de inversión y la demanda por energía.</p>	<p>E1 - (F4,F7, A4) Medidas adversas al riesgo con clientes del sector minero, solicitar garantías reales.</p>	<p>E1 - (D6,A1) Instruir al cliente dándole a conocer la calidad del producto. (demostraciones, visitas, mantenimiento).</p>	

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

2.1. GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos se fundamenta en la asignación de un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental. En otras formas, quizás transicionales, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales (matricial).

2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Empresa.

- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante):
 - Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Empresa o que proporcionan ventaja competitiva.
 - Medir su actuación (Calidad, Costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.

- Identificar las necesidades de cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
 - Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial).
 - El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor.
 - Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (Utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

La dificultad, grande por cierto, no estiba en la componente técnica de esta forma de gestionar una Empresa, sino en el cambio de actitud de las personas. Algunos de los paradigmas bajo los que nos hemos educado,

como la lógica Tayloriana, el organigrama y la Jerarquía, han de ser puestos en entredicho, al igual que determinados valores culturales vistos ahora como un freno a la creatividad.

Los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos de la Empresa los resumimos en:

- Orientación externa hacia el cliente, frente a orientación interna al producto.
- Fusionar en las personas pensamiento y acción de mejora frente a la lógica Tayloriana. No se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera.
- Compromiso con resultados frente a cumplimiento.
- Procesos y clientes frente a departamentos y jefes.
- Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional.

Los procesos siempre están diseñados por directivos; cuando están enfocados a satisfacer determinadas necesidades internas, como control o limitaciones de la responsabilidad departamental, incorporan una serie de actividades de dudoso valor agregado. Si definimos claramente la misión y objetivos de los procesos en términos del valor agregado percibido por los clientes, automáticamente se pondrá de manifiesto aquellas actividades consideradas como ineficaces y por lo tanto imprescindibles.

2.1.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej: Información)

Para entender la Gestión por procesos podemos considerarla como un sistema cuyos elementos principales son:

- Los procesos claves.
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.

Sin duda una Empresa de éste tipo con equipos de procesos altamente autónomo es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales burocratizadas. Además está más próxima y mejor apuntada hacia el cliente.

Concluyendo, la finalidad última de la gestión por procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales. La gestión por procesos se comprende con facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene.

Algunas diferencias entre organizaciones por procesos y Organización funcional tradicional:

Procesos: De complejos a simples

Actividades: De simples a complejas.

Indicadores: De desempeño o resultados.

- Personal: De controlado a facultado.
- Directivo: De controlador a entrenador/Líder

GESTION POR FUNCIONES	GESTION POR PROCESOS
Departamentos especializados	Procesos valor agregado
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía - control	Autonomía – Autocontrol
Burocracia - formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplia - transfuncional

Tabla N° 1. Gestión por Funciones VS Gestión por Procesos

2.2. CONCEPTOS DE CALIDAD

El concepto de calidad no es un invento nuevo o moderno, es tan antiguo como el comercio, el cual se inició tan pronto como el hombre estuvo en capacidad de producir bienes en exceso, los cuales ofrecía en intercambio por otros productos requeridos. La perspectiva de calidad se enfocó inicialmente en la conformidad del producto.

2.2.1. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CALIDAD

Todas las organizaciones pueden buscar obtener el éxito implementando y manteniendo un Sistema de Gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño, mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización, comprende la Gestión de la Calidad, en la cual se han identificado ocho (8) principios que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño; estos principios constituyen la base de las normas de Sistemas de Gestión de la Calidad de la familia de normas ISO 9000.

2.2.1.1. Los ocho (8) principios de Gestión de la Calidad

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de los clientes y por lo tanto, deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

4. Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.2.2. CICLO PHVA

El ciclo PHVA es uno de los instrumentos que ayudan en el proceso de mejoramiento continuo (un principio del Sistema de Gestión de la Calidad).

Las cuatro palabras: planear, hacer, verificar y actuar, describen las etapas y significan:

a. Planear: Determinar las metas y los métodos para alcanzarlas. El cumplimiento de los requisitos de calidad, debe obedecer a actividades planificadas.

b. Hacer: Educar a los empleados y poner en práctica el cambio.

c. Verificar: Verificar los efectos del cambio, revisar si se han alcanzado las metas y objetivos, sino es así se debe volver a la etapa de planear.

d. **Actuar:** Emprender acciones adecuadas para reglamentar los cambios a realizar.



Figura N° 13. Ciclo PHVA

2.3. MEJORAMIENTO CONTINUO

2.3.1. CONCEPTOS

James Harrington (1993): mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso¹.

Fadi Kabboul (1994): conversión en mecanismo viable y accesible gracias al que empresas de países en desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

L.P. Sullivan (1CC 994): esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes.

¹ Harrington J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*, Bogotá Colombia.

Eduardo Deming (1996): la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Mejoramiento Continuo es un proceso que 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.

2.3.2. IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización.

Por otra parte, las organizaciones deben analizar los procesos utilizados de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes.

2.3.3. VENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, en consecuencia se reducen los costos como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

6. Permite eliminar procesos repetitivos.²

2.3.4. DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes, en la pequeña y mediana empresa, son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

2.3.5. EL PROCESO DE MEJORAMIENTO

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo y debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero, tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

2.3.6. ACTIVIDADES BÁSICAS DEL MEJORAMIENTO

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, según Harrington 1997³,

² Harrington J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*, Bogotá Colombia.

existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

2.3.7. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

Las personas le dan vida al proceso. Nuestro personal hace que el proceso funcione; sin él obtenemos nada. Necesitamos entender qué sienten acerca del proceso las personas que le dan vida a éste. ¿Qué obstaculiza su camino?, ¿Qué partes del proceso les agradan?, ¿Qué les causa molestia? El proceso final tiene que ser un matrimonio homogéneo entre personas y metodologías, en el cual el equipo es esclavo de las personas y no al contrario.

Si no se tiene en cuenta el aspecto humano del proceso, el *Equipo de Mejoramiento del Proceso (EMP)* no podrá tener éxito. Sólo existe una forma de lograr la comprensión que se requiere sobre la sensibilidad humana del proceso y los talentos y limitaciones que tienen nuestros colaboradores.

³ Harrington J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*, Bogotá Colombia.

Consiste en involucrarse en el ambiente laboral: hable con ellos; pídale sus opiniones e ideas. Luego, ponga en práctica sus sugerencias. Si las personas se involucran, los resultados finales serán mucho mejores y más fáciles de alcanzar.

2.3.7.1. Revisión del Proceso

1. Los empleados malinterpretan los procedimientos.
2. No conocen los procedimientos.
3. Descubren una manera mejor de hacer las cosas.
4. Es difícil poner en práctica el método documentado.
5. Les falta entrenamiento.
6. Se les entrenó para realizar la actividad en forma diferente.
7. No cuentan con las herramientas indispensables.
8. No disponen del tiempo suficiente.
9. Alguien les dijo que lo hicieran en forma diferente.
10. No comprenden por qué deben seguir los procedimientos.

La única manera de comprender realmente lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando su desarrollo. Esto se conoce como revisión del proceso. A fin de prepararse para la revisión del proceso, el EMP debe asignar miembros del equipo, a las diferentes partes del proceso. Por lo general, un miembro del *Equipo de Revisión* (ER) pertenece al departamento en el cual se realiza la actividad; las personas que se asignan al ER deben tener algún conocimiento de la actividad que les corresponderá evaluar.

Cada ER debe:

- Estar muy familiarizado con toda la documentación existente y pertinente al proceso.
- Acordar con el jefe del departamento las entrevistas con su personal

- Entrevistar a una muestra de las personas que ejecutan la tarea, para conocer cabalmente lo que ocurre dentro del proceso
- Comparar la forma en que diferentes personas hacen el mismo trabajo para determinar cuál deberá ser la mejor operación estándar.

El EMP debe preparar un cuestionario de revisión del proceso para reunir la información necesaria acerca de éste. Las preguntas típicas podrían ser las siguientes.

- ¿Cuáles son los inputs que se requieren?
- ¿Qué entrenamiento recibió usted?
- ¿Qué hace usted?
- ¿Cómo sabe usted que su output es bueno?
- ¿Qué retroalimentación recibe usted?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Qué le impide realizar un trabajo libre de errores?
- ¿Qué puede hacerse para facilitar su trabajo?
- ¿Cómo hace usted para que sus proveedores sepan cuán bien están trabajando?
- ¿Cómo utiliza su output?
- ¿Qué sucedería si usted no ejecutara el trabajo?
- ¿Qué sucedería si cada uno de sus proveedores dejara de suministrarle el input?

En algunos casos, el EMP pondrá en marcha un ejemplo piloto y hará un seguimiento total del proceso. Después de cada entrevista el equipo debe programar una reunión corta para revisarla y ponerse de acuerdo en lo siguiente:

- Flujo de tareas.
- *Inputs* necesarios.

- Medidas.
- Sistemas de retroalimentación.
- Conformidad con relación al procedimiento y a otros empleados.
- Problemas importantes.
- Estimativos sobre tiempo del ciclo.
- Contenido de valor agregado.
- Requerimientos de entrenamiento.

Con frecuencia resulta útil elaborar un diagrama de flujo de las tareas, de manera que el equipo tenga una mejor comprensión de la actividad que se evalúa y se encuentre en una mejor posición de comunicar sus hallazgos al EMP.

Es una buena práctica revisar los hallazgos con los entrevistados para tener la seguridad de que el equipo no haya interpretado mal sus comentarios. Por qué todas las personas no llevan a cabo el mismo trabajo de igual forma: la estandarización es la clave del mejoramiento y la primera tarea que debe emprenderse.

Cuando la revisión esté completa, cada ER debe presentar sus hallazgos al EMP; esto suministra a todo el EMP una mejor comprensión del proceso.

Es importante identificar fácilmente todas las actividades y tareas que no se estén realizando según los procedimientos prescritos. Es importante tratar de dividir los problemas de calidad en ocasionales y crónicos.

Los problemas ocasionales sólo se presentan esporádicamente, tienden a sobresalir y se corrigen fácilmente. Por otra parte, resulta difícil identificar los problemas crónicos, puesto que el proceso se adapta a éstos; por tanto con frecuencia son difíciles de corregir.

	Ocasional	Crónica
Ocurrencia	No frecuente	Frecuente
Análisis	Datos limitados Causas simples Causas especiales	Datos abundantes Causas complejas Causas comunes
Corrección	Corrección localizada Acción individual	Amplia gama de medidas Acción gerencial

Tabla N°2. Clasificación de problemas

Ahora que el EMP se encuentra ya familiarizado con todos los elementos del proceso, le corresponde observar la totalidad del proceso para determinar lo siguiente:

- ¿Son apropiados los límites? En caso negativo, haga que el responsable del proceso presente los cambios recomendados al equipo ejecutivo de mejoramiento (EEM).
- ¿Se presta el proceso a ser dividido en subprocesos para incrementar la eficiencia del EMP? En caso afirmativo, el responsable del proceso debe nombrar EMS-P para que se centren en estos procesos menores.

No obstante, el EMP debe seguir reuniéndose para revisar la actividad total a fin de garantizar que no se genere suboptimización.

2.3.7.2. Efectividad del Proceso

La efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales; es decir, evalúa la calidad del proceso.

Específicamente la efectividad se refiere a:

- Si el output del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales
- Los outputs de cada subproceso cumplen los requerimientos de *input* de los clientes internos
- Los inputs de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso

2.3.7.3. Identificar oportunidades de mejoramiento

El primer paso consiste en seleccionar las características de efectividad más importantes, es decir los indicadores del modo tan eficiente como está funcionando el proceso. La meta es tener la seguridad de que el output satisface los requerimientos del cliente.

Los indicadores típicos de falta de efectividad son:

- Producto y/o servicio inaceptables.
- Quejas de los clientes.
- Altos costos de garantía.
- Disminución de la participación en el mercado.
- Acumulaciones de trabajo.
- Repetición del trabajo terminado.
- Rechazo del output.
- Output retrasado.
- Output incompleto.

Posteriormente, debemos reunir información sobre estas características de efectividad. El propósito de estos datos es revisar metódicamente la calidad de aquellas actividades fundamentales involucradas en el proceso y tratar de descubrir las posibles causas (input, métodos, entrenamiento).

2.3.7.4. Eficiencia del Proceso

Lograr la efectividad del proceso beneficia principalmente al cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso: la eficiencia es el output por unidad de input. Las características típicas de eficiencia son:

- Tiempo del ciclo por unidad o transacción.
- Recursos (dólares, personas, espacio) por unidad de output.
- Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso.
- Costo de la mala calidad por unidad de output.
- Tiempo de espera por unidad o transacción.

2.3.7.5. Tiempo del Ciclo del Proceso

El tiempo del ciclo es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Incluye no solo la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo. El tiempo del ciclo es un aspecto fundamental en todos los procesos críticos de la empresa. La reducción del tiempo total de ciclo libera recursos, reduce costos, mejora la calidad del *output* y puede incrementar las ventas. Por ejemplo, si reduce el tiempo del ciclo correspondiente al desarrollo del proceso, podrá ganar ventas y participación de mercado; si reduce el tiempo del ciclo del producto, reducirá el costo del inventario y mejorará los despachos; si reduce el ciclo de facturación, tendrá más dinero en efectivo a su alcance.

2.3.7.6. Costo del proceso

El costo de un proceso, como el tiempo del ciclo, proporciona percepciones impresionantes acerca de los problemas y las ineficiencias del proceso. Es aceptable la utilización de costos aproximados, que se estiman utilizando la información financiera actual. La obtención de costos exactos podría requerir una enorme cantidad de trabajo, sin mayores beneficios adicionales.

Gastos indirectos variables son aquellos que podrían excluirse si se elimina una actividad; el departamento financiero debe suministrar las cifras de gastos indirectos variables de cada organización. El objetivo de revisar los diagramas del ciclo – costo es analizar los componentes de costo y tiempo y encontrar la manera de reducirlo para garantizar el mejoramiento de efectividad y eficiencia del proceso.

2.3.7.7. Calificación del proceso

Convertirse en el mejor es un objetivo elevado y difícil; tener los mejores procesos de la empresa deberá ser la meta de todos, pero necesitamos acontecimientos importantes que nos indiquen de qué manera estamos avanzando. A esto se refiere la calificación del proceso de la empresa. De ésta surgen los acontecimientos trascendentes y los puntos de reconocimiento para los equipos de mejoramiento del proceso (EMP).

Definamos los términos fundamentales:

- **Certificación.** Se aplica a una sola actividad o pieza del equipo.
- **Calificación.** Involucra la evaluación de un proceso completo, compuesto por muchas actividades individualmente certificadas, para determinar si el proceso puede funcionar en el nivel apropiado cuando las actividades están encadenadas.

2.3.8. NIVELES DE MPE

Un proceso de calificación de seis niveles puede proporcionar una estructura y una guía efectivas para las actividades de MPE (Mejoramiento del proceso de la empresa). Estos niveles llevan al EMP de un estatus de desconocimiento del proceso al de mejor clasificación o de clase mundial. Se considera que todos los procesos de la empresa se encuentran en el nivel 6. A medida que mejor a el proceso, éste progresa en forma lógica hasta el nivel 1.

Es posible que no todos los procesos en todas las organizaciones tengan que pasar por estos seis niveles. Con frecuencia, al convertirse en el mejor, se incurre en costos considerables. En la mayor parte de los casos, las organizaciones tienen muchos procesos de la empresa que necesitan mejoramiento.

2.3.8.1. Diferencias entre los Niveles del Proceso de la Empresa

Para determinar si el proceso ha evolucionado hasta el nivel siguiente, deben abordarse ocho áreas principales de cambio:

- Mediciones relacionadas con el cliente final.
- Mediciones y/o desempeño del proceso.
- Alianzas con proveedores.
- Documentación.
- Entrenamiento.
- Benchmarking.
- Adaptabilidad del proceso.
- Mejoramiento continuo.

Las definiciones siguientes ayudan a comprender las expectativas cambiantes que deben satisfacerse para modificar los niveles de calificación:

- **Requerimientos:** Aquello que el cliente desea que se le suministre.
- **Expectativas:** Aquello que el cliente desearía tener para realizar un trabajo óptimo; lo que el cliente considera que razonablemente se le podría suministrar o que puede obtener de un competidor.
- **Deseos:** La lista de deseos del cliente; lo que le gustaría tener, pero que no es esencial

2.3.8.2. Control del Proceso

La expresión Control de Proceso abarca las disciplinas, los controles, los aspectos de mecanización, la integración y todos los demás elementos necesarios para asegurar que un proceso produzca resultados virtualmente libres de error, sin que tenga que dependerse demasiado de la inspección.

El Control del Proceso implica integrar un programa de producción con personal adecuadamente hábil, apto y capacitado e incluye planes de capacitación y de actualización para operadores de producción e inspectores.

El Control del Proceso abarca a todo el elemento de producción y de inspección que necesita el proceso, incluidos los planes para comprobar y garantizar en forma regular la capacidad de la maquinaria de producción, así como la precisión y persistencia del instrumental de inspección. La elección de los parámetros que han de controlarse deben realizarla conjuntamente el cliente y el operador.

2.3.9. PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO

- 1º: Selección de problemas (oportunidades de mejora).
- 2º: Cuantificación y subdivisión del problema.
- 3º: Análisis de causas raíces específicas.
- 4º: Establecimiento de niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).
- 5º: Definición y programación de soluciones.
- 6º: Implantación de soluciones.
- 7º: Acciones de garantía. ⁴

2.3.9.1. Selección de problemas

Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.

Actividades:

- a. Aclarar conceptos de calidad y productividad en el grupo.
- b. Elaborar el diagrama de caracterización de la Unidad en términos generales: clientes, productos y servicios con sus atributos, principales procesos e insumos.
- c. Definir en qué consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma: deber ser y estado deseado, requerido o exigido.
- d. Listar en el grupo los problemas de calidad y productividad en la unidad de análisis (aplicar tormenta de ideas).
- e. Preseleccionar las oportunidades de mejora, priorizando gruesamente, aplicando técnica de grupo nominal o multivotación.

⁴ Harrington J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*, Bogotá Colombia.

f. Seleccionar de la lista anterior oportunidades de mejora a abordar aplicando una matriz de criterios múltiples, según opinión del grupo o de su superior.

Técnicas a utilizar: Diagrama de Caracterización del Sistema, Tormenta de Ideas, Técnicas de Grupo Nominal, M de Selección de Problemas.

2.3.9.2. Cuantificación y subdivisión del problema

El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas. Es usual que la gente ávida de resultados o que está acostumbrada a los **yo creo** y **yo pienso** no se detenga mucho a la precisión del problema, pasando de la definición gruesa resultante del primer paso a las causas raíces; en tales circunstancias, los Diagramas Causales pierden especificidad y no facilitan el camino para identificar soluciones con potencia suficiente para enfrentar el problema.

Actividades:

a. Establecer el o los tipos de indicadores que reflejen el problema y, a través de ellos, verificar si la definición del problema guarda o no coherencia con los mismos. En caso negativo deben redefinirse el problema o los indicadores.

b. Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas-síntomas.

c. Cuantificar el impacto de cada subdivisión y dar prioridad utilizando la Matriz de Selección de Causas y el Gráfico de Pareto, para seleccionar el (los) estrato(s) o subproblema(s) a analizar.

Técnicas a utilizar: indicadores, muestreo, Hoja de Recolección de Datos, Gráficas de Corrida, Gráfico de Pareto, Matriz de Selección de Causas, Histogramas de Frecuencia, Diagrama de Procesos.

2.3.9.3. Análisis de causas raíces específicas

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

Nuevamente se impone la necesidad de hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma.

Actividades:

a. Para cada subdivisión del problema seleccionado, listar las causas de su ocurrencia aplicando la Tormenta de Ideas.

b. Agrupar las causas listadas según su afinidad (dibujar Diagrama Causa-Efecto). Si el problema ha sido suficientemente subdividido puede utilizarse la subagrupación en base de las 4M o 6M (material, machine, man, method, moral, management), ya que serán suficientemente específicas. En caso contrario, se pueden subagrupar según las etapas u operaciones del proceso al cual se refieren (en tal caso conviene construir el diagrama de proceso), definiéndose de esta manera una nueva subdivisión del subproblema bajo análisis.

c. Cuantificar las causas (o nueva subdivisión) para verificar su impacto y relación con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes. En esta actividad pueden ser utilizados los Diagramas de Dispersión, Gráficos de Pareto, Matrices de Selección de Causas.

d. Repetir b y c hasta que se considere suficientemente analizado el problema.

Técnicas a utilizar: Tormenta de Ideas, Diagrama Causa-Efecto, Diagrama de Dispersión, Diagrama de Pareto, Matriz de Selección de Causas.

2.3.9.4. Establecimiento de nivel de desempeño exigido

Su objetivo es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

Este es un paso poco comprendido y ha tenido las siguientes objeciones:

- El establecimiento de metas se contradice con la filosofía de calidad total y con las críticas de W.E. Deming a la gerencia por objetivos.
- No es posible definir una meta sin conocer la solución.
- La idea es mejorar, no importa cuánto.
- La meta es poner bajo control al proceso, por tanto está predeterminada e implícita.

Cuando se carece de un buen análisis en los pasos 2 y 3, por falta de información, conviene no fijar metas al **hecho** y sólo cubrir la actividad "a" para luego fijar metas parciales, según el diseño de soluciones (paso 5) y la búsqueda de mayor información, lo cual puede ser, en la primera fase, parte de la solución.

2.3.9.5. Diseño y programación de soluciones

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces.

En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo; sin embargo, en procesos más avanzados, las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un

enfoque creativo en su diseño. En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

Actividades:

a. Para cada causa raíz seleccionada enlistar posibles soluciones excluyentes (Tormenta de Ideas). Si surgen muchas, antes de hacer comparaciones rigurosas de factibilidad, impacto, costo, etc., que implican cierto nivel de estudio y diseño básico, la lista puede ser jerarquizada a través de una técnica de consenso y votación como la Técnica de Grupo Nominal (TGN).

b. Analizar, comparar y seleccionar soluciones alternativas resultantes de la TGN, utilizando múltiples criterios como: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc.

c. Programar la implantación de la solución definiendo con detalle las **5WH** del plan: qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo.

Técnicas a utilizar: Tormenta de Ideas, Técnica de Grupo Nominal, Matriz de Selección de Soluciones, 5W-H, Diagramas de Gantt o Pert.

2.3.9.6. Implantación de soluciones

Este paso tiene dos objetivos:

- Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.
- Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

Actividades:

a. Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones; sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vayan determinando necesarios sobre la marcha.

b. Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto, utilizando Gráficas de Corrida, Histogramas y Gráficas de Pareto.

2.3.9.7. Establecimiento de acciones de garantía

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado, paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención pues de él dependerán la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

Actividades:

En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño. Es necesario diseñar en los resultados acciones de garantía contra el retroceso, útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento.

En términos generales éstas son:

a. Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.

b. Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.

- c. Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.
- d. Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

Esta última actividad es de gran importancia para reforzar y reconocer los esfuerzos y logros alcanzados e iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento.

CAPÍTULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. MARCO SITUACIONAL

A raíz de la independización de la Unidad de Negocios de Industrial por el sostenido avance que presentó durante la última década, es necesario para poder operar adecuadamente como empresas independientes, hacer ciertas adecuaciones en los procesos y sistemas, así como en la estructura de las áreas que brindan servicio a la nueva razón social.

Así mismo, el crecimiento del sector construcción y el lineamiento de los clientes para realizar los pagos en menos proporción mediante cheques o dinero en efectivo y ahora se hagan cada vez más por el sistema bancario ya sea mediante depósitos, transferencias, factoring; hace que los gestores de cobranzas que antes iban y realizaban las cobranzas presencialmente, ahora la tengan que hacer este proceso en gran medida mediante envío de correos electrónicos, llamadas, ingresos a sistemas de proveedores; sin embargo el personal encargado de realizar esta función no ha desarrollado un proceso de cobranzas acorde a las necesidades del mercado.

Ello genera que el área de Créditos y Cobranzas no aplique oportunamente los pagos de los clientes y la gestión de cobranza no alcance sus límites de morosidad permitido generando una falsa morosidad, no atención al cliente por deuda vencida ficticia, demoras en la atención de productos que son

consumibles del sector construcción que de no llegar a tiempo a la obra genera tiempos muertos que perjudican al cliente, todo ello lleva a la no satisfacción del cliente tanto interno como externo.

3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema principal que afronta la empresa es el incremento del índice de morosidad del sector industrial, y esto no sólo es debido a que el cliente caiga en incumplimiento de pago por su poca solvencia o malas prácticas de pago, sino que también se debe a que se han detectado algunos problemas en los procesos existentes, los mismos que se señalan a continuación:

- Manejo inadecuado de información histórica (archivo).
- Falta de comunicación con el cliente.
- Lentitud en los procesos de tramitación.
- Demoras en los tiempos de entrega de facturas a clientes.
- Actividades repetitivas y carentes de valor agregado.

Estos problemas generan descontento en los clientes internos, disminuyendo su productividad y, a su vez, desalientan a los clientes externos, puesto que no obtienen lo que esperan de la empresa. Además, a nivel operativo, se dificultan y demoran mucho las actividades, lo que impide una gestión eficiente y eficaz; y esto se ve demostrado en el incremento de la morosidad que de seguir en alza o por encima de lo aceptado en el sector hará que el problema de incumplimiento se traduzca en uno de rentabilidad, liquidez y finalmente en un problema de solvencia.

Con el presente trabajo se busca disminuir y mantener el índice de morosidad al 10%, de esta manera incrementar la productividad y capacidad de respuesta a necesidades de los clientes internos y externos a través del

Mejoramiento Continuo de Procesos, fortaleciendo así esta Unidad, lo cual se traducirá en un incremento de los ingresos de la Organización, posibilitando elevar la retribución económica de sus empleados con las cobranzas a tiempo y la reducción del índice de morosidad.

$$\text{Morosidad} = \frac{\text{monto de deuda vencida}}{\text{monto de total deuda}}$$

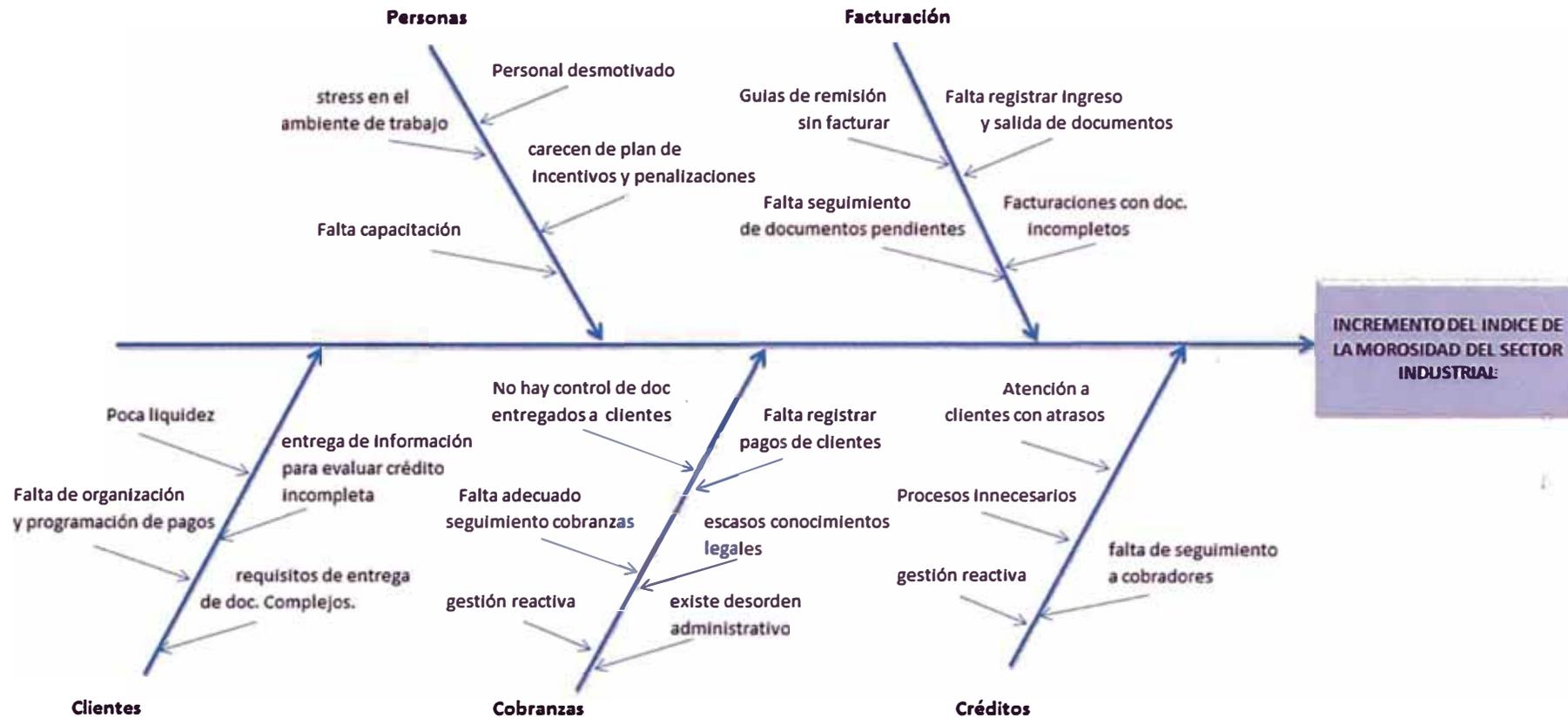
Para resolver el problema referente a la falta de entrega a tiempo de documentos a clientes, lo cual impacta en el proceso de cobranza incrementando el índice de morosidad, se procederá a analizar los procesos con miras a solucionar el problema y deducir las causas.

A partir de los datos, un mes antes de iniciar el proyecto, se elaboró una lista de verificación con diferentes tipos de errores que causan la demora en la entrega de documentos originando la falta de pago.

3.3. ANÁLISIS CAUSA - EFECTO

Para poder visualizar y determinar las causas que conducen a nuestro problema se ha elaborado un Diagrama de Ishikawa.

GRÁFICO N° 3. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO



Fuente: Elaboración propia

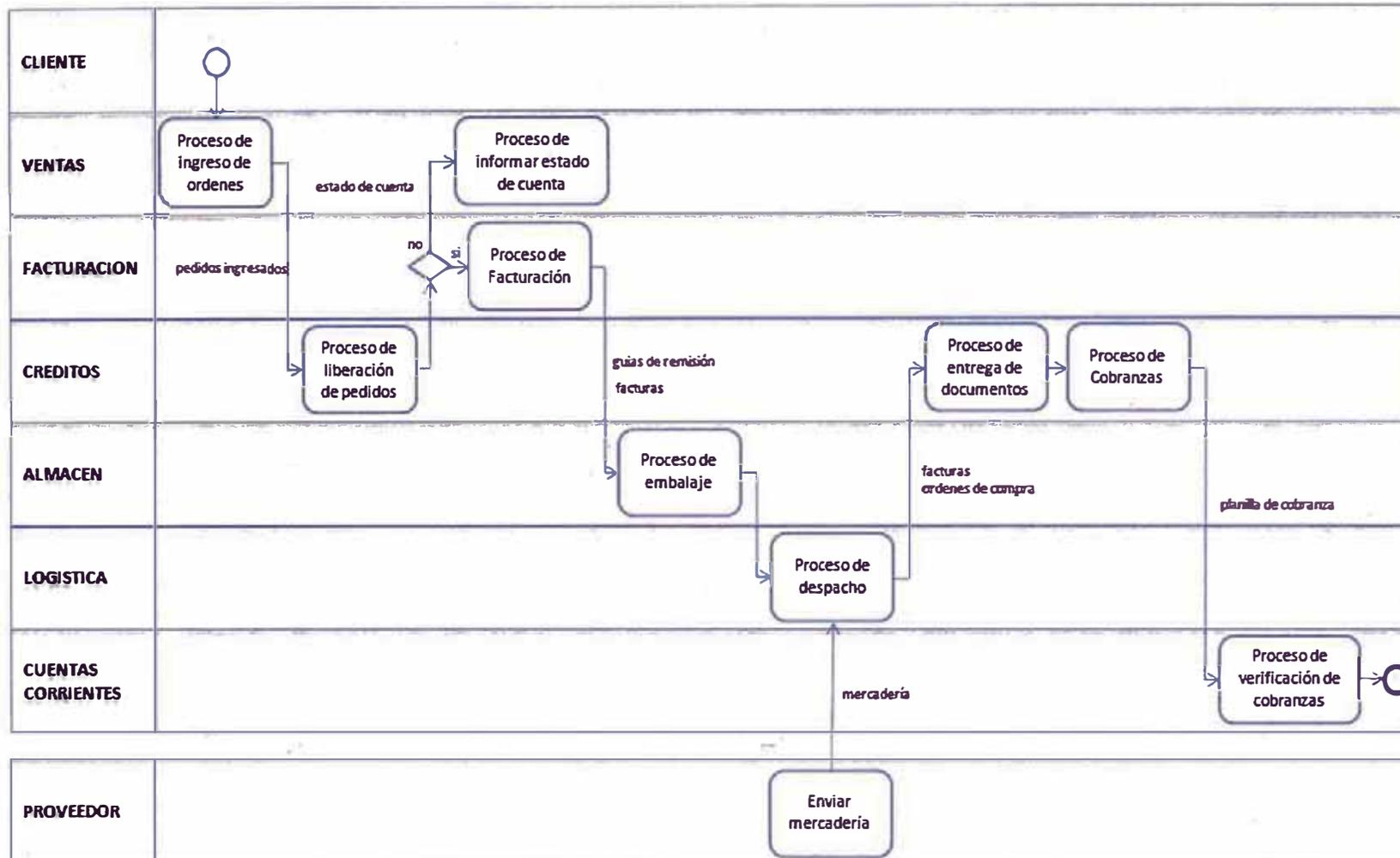
Errores frecuentes:

Retraso en entrega de documentos al cliente (tener en cuenta que el 87% de los clientes que tienen crédito cancelan la factura contando el plazo de pago a partir de la entrega de documento).

- Atenciones sin O/C (Orden de compra) del cliente.
- Falta GR originales, facturas sin sello de recepción del cliente.
- Atenciones parciales de OC a clientes que no reciben facturas parciales. (factura debe ser por el monto total de la O/C).
- Entrega de producto con guía de exhibición por falta de O/C del cliente, o cliente en con morosidad al cual no pueden facturar.
- Falta de ingreso en el sistema del cliente (en el almacén del cliente se ingresa mercadería recibida en su sistema en señal de conformidad).
- Documentos no son entregados al área de cobranzas oportunamente.
- No existe seguimiento de documentos que han entregado o que falta entregar a los clientes. Se mantienen cargo de los documentos entregados en el archivo físico del cliente pero no existe un programa en vivo que lo muestre.
- Sólo existen cargos en físico o data enviada por día separada según el formato que maneja cada almacén de los documentos que envían al área de cobranzas.

Todos estos casos conllevan a realizar un seguimiento al área comercial, almacén o al cliente, para cada una de las facturas pendientes de entrega.

3.4. MAPA DE PROCESOS ACTUALES DE CRÉDITOS Y COBRANZAS



3.4.1. DEFINICIONES DEL MAPA DE PROCESOS

- **OBJETIVO DEL PROCESO:** Establecer los procedimientos que se deben seguir para la venta de mercadería, recaudación a clientes y análisis de cartera, garantizando el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- **VALOR ENTREGADO AL CLIENTE:** El análisis del proceso, permitirá evaluarlo y establecer mejoras en los mismos que se reflejen en una entrega oportuna de los productos, así como la entrega de los documentos completos en fecha oportuna ya que estos se entregan no con la mercadería sino en las oficinas administrativas y es a partir de la recepción de documento donde empieza el plazo de la condición de pago.
- **ENTRADAS:** Las órdenes de compra, mercadería, factura, estado de cuenta del cliente, planillas de cobranza.
- **SALIDAS:** Ordenes de pedidos, mercadería, guía de remisión, factura, planillas de cobranzas.
- **PROPIETARIO – PATROCINADOR DEL PROCESO:** Dueños de la empresa distribuidora Química Suiza.
- **INTERESADOS:** Los procedimientos que se describen en este documento alcanzan a vendedores, asistentes de comercial, jefe de crédito, analista de créditos, área de facturación, almacén y logística de la Distribuidora.
- **RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DEL PROCESO:** Respecto a los responsables involucrados en el proceso tenemos a:

✓ **Vendedores**

Responsable de:

- Visitar a los clientes, darles a conocer los productos y sus promociones.
- Realizar la toma de los pedidos.
- Ingresar las órdenes de pedido en el sistema de la distribuidora.

✓ **Crédito y Cobranzas**

Responsable de:

- Revisar los pedidos ingresados.
- Liberar los pedidos para su facturación.
- Elaborar el informe de facturas pendientes enviadas al Cobro.
- Cobrar las facturas por la mercadería despachada a clientes.
- Cobrar facturas que hubiesen estado pendientes.
- Registrar los cobros realizados.
- Emitir el informe de las facturas cobradas.

✓ **Facturación**

Responsable de:

- Ingresar datos en el sistema SAP para la emisión de facturas
- Asignar guía de despacho
- Asignar guía de embarque de pedidos
- Emitir estadísticas de ventas

✓ **Almacén**

Responsable de:

- Despachar la mercadería de Almacén.
- Revisar mercadería devuelta.
- Emitir el informe de mercadería devuelta.

✓ **Logística**

Responsable de:

- Recibir la mercadería de almacén.
- Embarcar la mercadería en los camiones para despacho.
- Recibir mercadería devuelta de ser el caso.

✓ **Cuentas corrientes**

Responsable de:

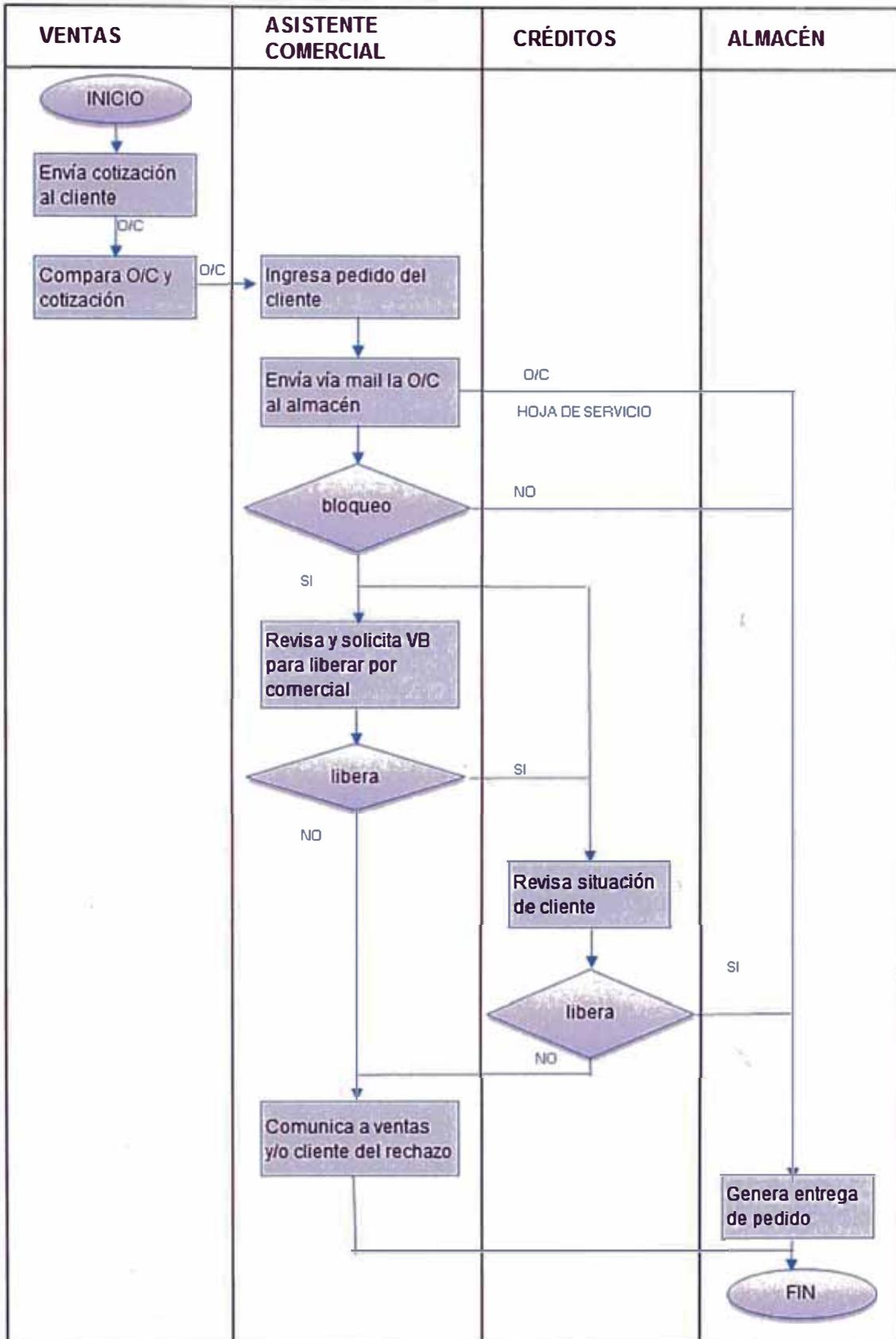
- Registrar a mercadería devuelta, emitir notas de crédito.
- Registrar depósito de la cobranza realizada.
- Registrar detracciones y comprobantes de retención.

- **RECURSOS DEL PROCESO:** Sistema ERP – SAP, personal clave parte del proceso, equipo de computo para las cobranzas electrónicas, acceso a páginas de consulta de información crediticia.

3.4.2. PROCESO ACTUAL – INGRESO DE PEDIDOS

A continuación se describe como se lleva actualmente el proceso de ingreso de pedidos de los clientes, lo cual tiene un alto impacto en los errores más frecuentes que se dan y no permite la oportuna entrega de la factura, haciendo así que transcurran los días y de esta manera mientras no registren la factura en su sistema no generarán el pago, es decir el cliente cancelará luego en un plazo mucho mayor (plazo de pago = días de demora hasta re-facturación o aclaración del problema con el cliente + plazo real de la factura) y a esto se suma los días de programación de pago del cliente así como su capacidad, generando un desfase en la recuperación que nos genera una disminución en la liquidez de la empresa y una morosidad ficticia en el SAP ERP. Se muestra el detalle de estos errores y su impacto en el Anexo N°1.

PROCESO ACTUAL - INGRESO DE PEDIDOS



Descripción del proceso actual de ingresos de pedidos:

1. Cliente solicita cotización
2. Asistente envía cotización y recibe orden de compra verificándolas.
3. Asistente comercial ingresa los pedidos según la orden de compra.
4. Asistente envía orden de compra al almacén vía correo.
5. Se registra pedido en SAP para su atención.
6. Pedido puede:
 - a. Pasar para despacho ó
 - b. Quedar retenido por liberación de créditos
 - c. Quedar retenido por liberación comercial
7. Comercial libera o rechaza pedido por comercial.
8. Créditos libera o rechaza pedido.
9. De ser rechazado, se informa a vendedor.
10. Pedido culmina proceso y genera entrega.

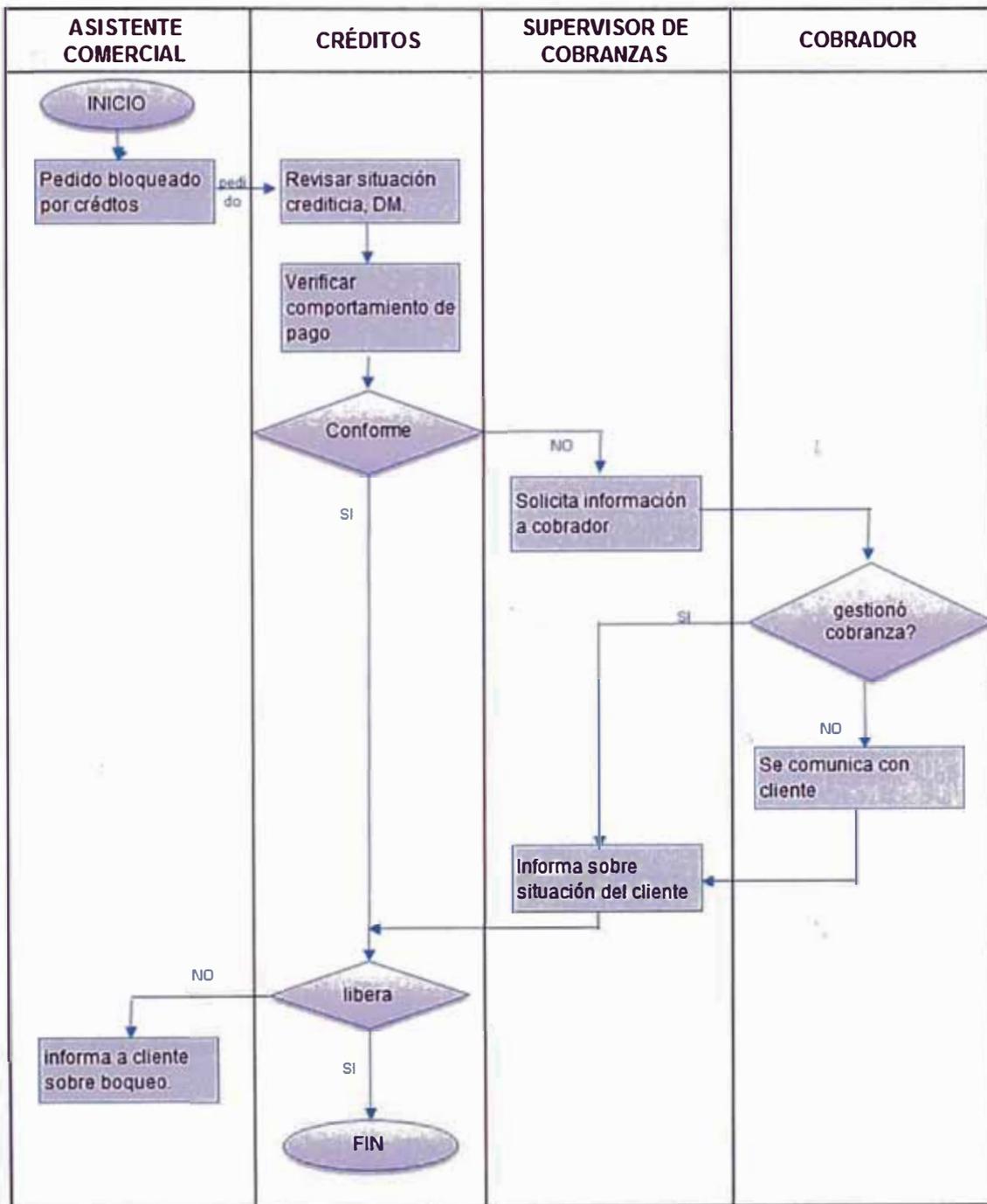
3.4.3. PROCESO ACTUAL – LIBERACIÓN DE PEDIDOS

En el proceso de liberación de pedidos se determina si procede la atención del cliente, los motivos del bloqueo del pedido pueden ser: morosidad, sobregiro, pedidos atendidos con G/E, saldos antiguos sin compensar, montos de pedidos mayor al 30% de la L/C, clientes calificados como de alto riesgo, dudosos, no evaluados, cliente nuevo.

Sea cual sea el motivo, estos pedidos son revisados por el analista, quien determina si procede o no, enviando un estado de cuenta al vendedor o asistente comercial comunicando cual es la situación del cliente y lo que se requiere para proceder con la liberación. La mayoría de los pedidos bloqueados se dan por morosidad, sin embargo la misma se genera por la demora en la entrega de las facturas, dando una morosidad ficticia.

La no atención de los clientes por este motivo, genera en ellos un malestar debido a que en su sistema no presentan deudas, o ya han realizado los pagos pero no se han compensado en su cuenta por falta de comunicación entre el cobrador y el cliente.

PROCESO ACTUAL - LIBERACIÓN DE PEDIDOS



Descripción del proceso actual de liberación de pedidos:

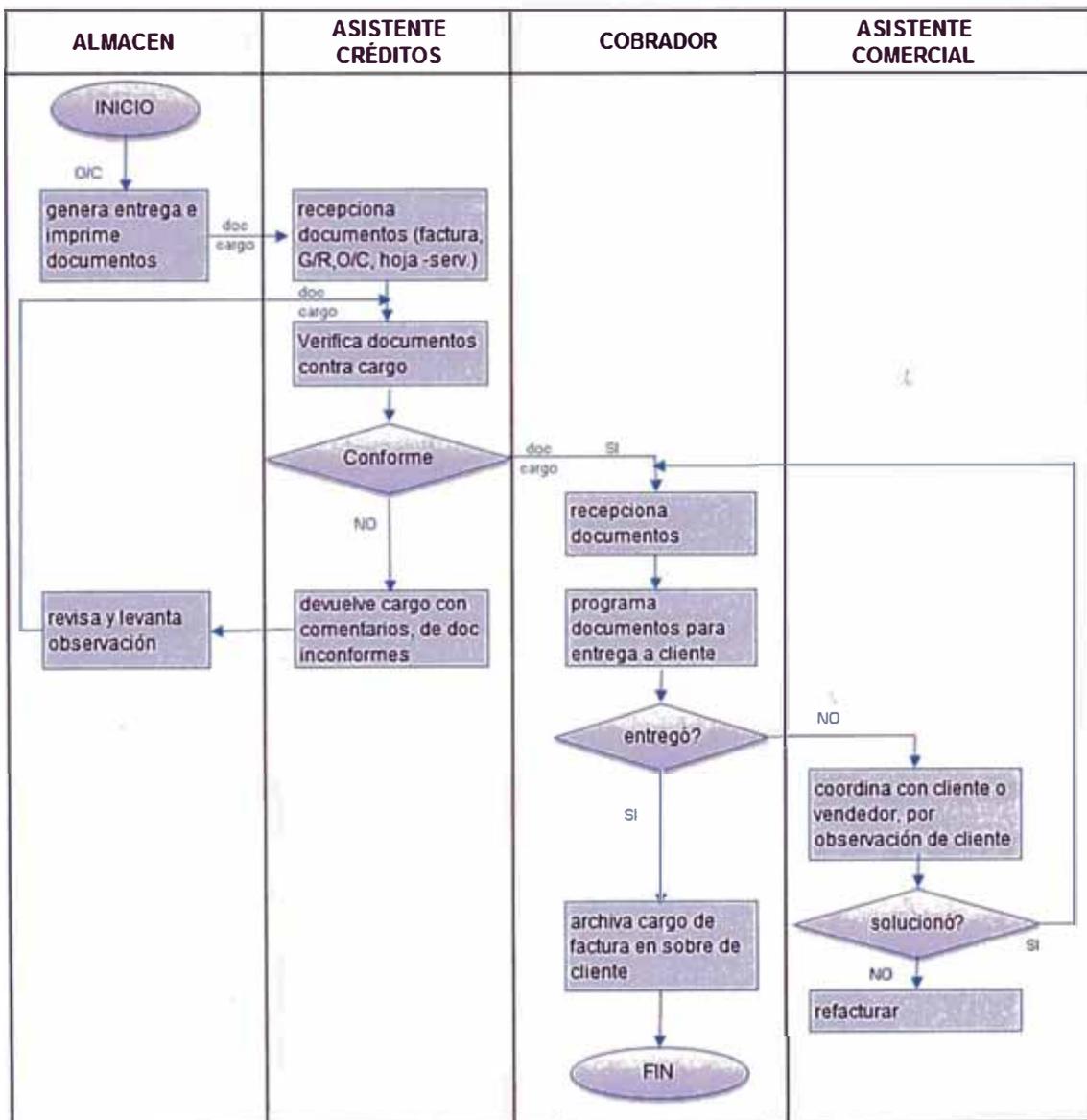
1. Asistente Comercial ingresa pedidos entrando a verificación los que presentan bloqueo por el área de créditos.
2. Analista de créditos ingresa a la pantalla de liberación de pedidos.
3. Se revisa estado de cuenta del cliente, datos maestros.
4. Se verifica comportamiento de pago.
5. Es conforme cuando:
 - a. Si se encuentra con documentos vencidos menos de 7 días y la deuda vencida es menor del 20% de la L/C. Conforme.
 - b. Si cliente se encuentra sobregirado se revisa datos maestros o mayor información en sistemas de calificación de riesgos para un posible sobregiro. Conforme.
 - c. Si cliente presenta documentos vencidos. No conforme.
 - d. Se tiene promesa de pago del cliente y se autoriza atención. Conforme.
6. Se determina si es conforme o no, de ser negativa se solicita información al supervisor de cobranzas o al cobrador.
7. Supervisor informa sobre estado, de no tener información la solicita al cobrador.
8. Cobrador de no tener conocimiento del estado del cliente, se comunica con el e informa sobre resultados.
9. Analista de créditos decide liberar o rechazar pedido.
10. Si se decide rechazar el pedido se informa al área comercial, se ingresa información en datos maestros.

3.4.4. PROCESO ACTUAL – FACTURACIÓN

En este proceso, se maneja mucha información que es de utilidad para hacer seguimiento, pero de forma física, se archivan los cargos de las facturas, no se lleva un registro online de los documentos que entregan,

reciben o las fechas en las cuales fueron recibidas. De solicitar alguna información se recurre a los archivadores o los cargos de cada una de las facturas en el sobre del cliente. Falta seguimiento de las facturas que están incompletas, sólo se devuelven y esperan que regresen o se enteran cuando el cliente reclama su factura. A continuación se describe como se lleva a cabo el proceso de entrega de facturas.

PROCESO ACTUAL - FACTURACIÓN



Descripción del proceso actual de facturación:

1. Almacén imprime las facturas y guías de remisión en el día.
2. Revisa O/C que se le hayan enviado por correo o entregado físicamente y las adjunta a las facturas.
3. Se envían los documentos a créditos (factura, guías de remisión, O/C, hoja de servicio u otros) durante la semana una a dos veces dependiendo de la cantidad de documentos.
4. Envían cargo de los documentos entregados a créditos.
5. Asistente de Créditos verifica documentos contra cargo entregado por almacén.
 - a. De no estar conforme lo devuelve a almacén y coloca observaciones en cargo.
6. Asistente de Créditos reparte documentos a los cobradores con el cargo de la entrega por la mañana.
7. Cobradores devuelven cargo firmado a la asistente.
8. Cobrador programa entrega.
9. De no poder entregar documento el cobrador indica las observaciones a asistente de comercial.
10. Asistente comercial coordina con vendedor o cliente, dependiendo el caso.
11. Asistente soluciona problema y entrega nuevamente a los cobradores para que programen entrega o de ser el caso que se requiera re-facturar se procede con la anulación y solicitud al gerente de comercial y Jefe de Créditos.

3.4.5. PROCESO ACTUAL – GESTIÓN DE COBRANZAS

Los procesos de cobranza y la gestión que se realiza, está siendo cuestionada por la fuerza de ventas, pues en muchos casos durante de las visitas a clientes, reciben comentarios del cliente, como: no han venido esta

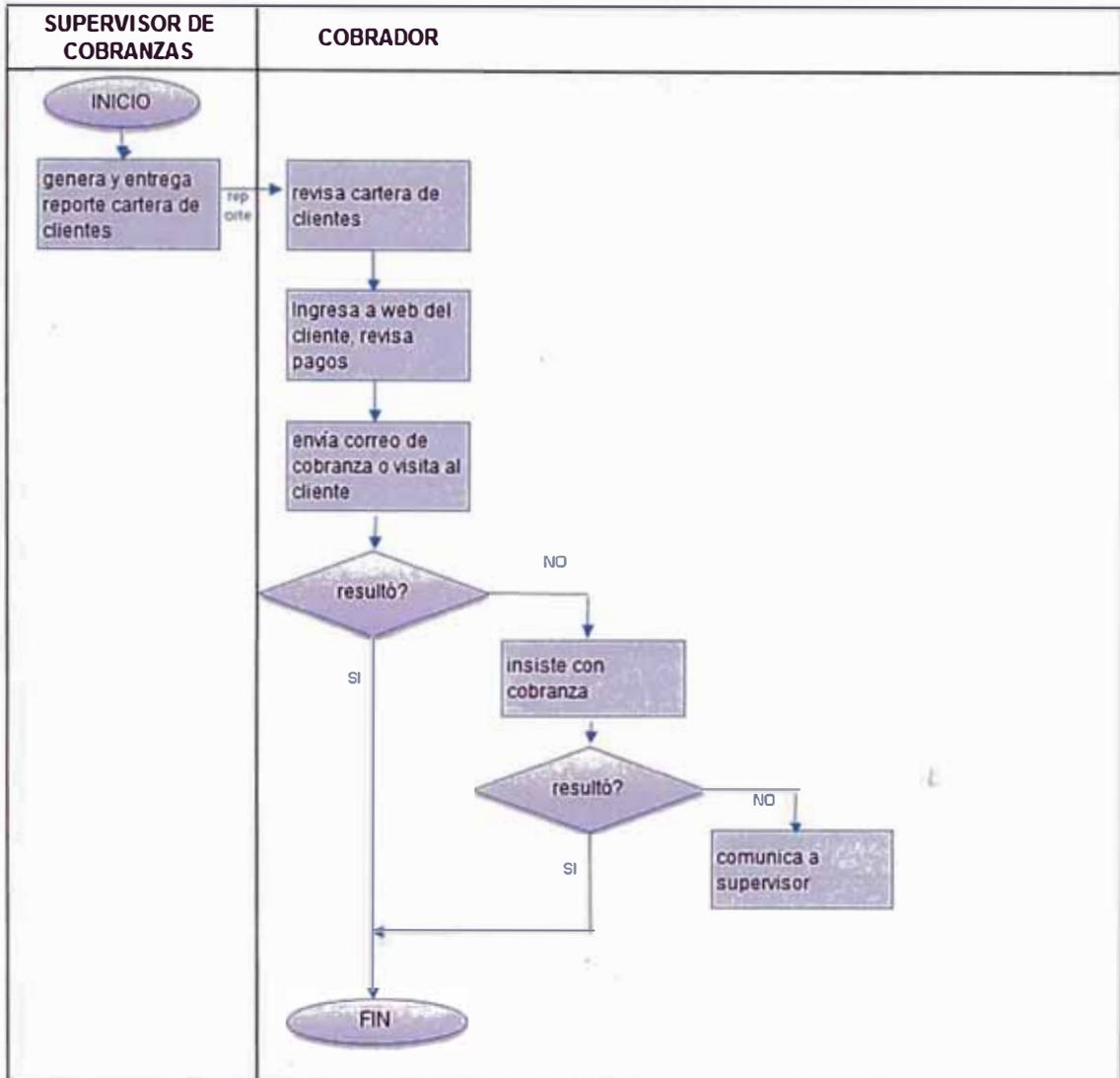
semana a cobrar y ya tenemos un cheque emitido, no han recogido las letras aceptadas, hace un mes no vienen o llaman por sus pagos, entregan fechas de pagos que hicieron oportunamente pero no hubo quien les consulte; entre otros temas, y esto se da principalmente por falta de seguimiento y un sistema de cobranza reactivo (cuando ya se presentan atrasos recién inicia la cobranza, o cuando el analista consulta por la deuda vencida).

La fuerza de ventas ha aumentado en un 20%, así como sus ventas reflejan un aumento del 10%, y el número de clientes en un 23% respecto al número de clientes nuevos del año anterior. Todo ello, incluyendo que ahora la política de pago de los clientes va más transferencias interbancarias que cheques o efectivo por cobrar hace que el enfoque de cobranzas de hace 10 años no de los mismos resultados en la actualidad.

Ahora es la época de hacer seguimiento, vía correo, vía telefónica, más que presencial; y que está se haga antes, durante y después de que una factura, letra u otro documento caiga en vencimiento.

A continuación se describe como se realiza el proceso de cobranza:

PROCESO ACTUAL - GESTIÓN DE COBRANZA



Descripción del proceso actual:

1. Los lunes de cada semana reciben el estado de cuenta de sus clientes a cargo.
2. Reciben facturas por entregar diario, las cuales deben programar para entrega en la semana.
3. Entregan la factura.
4. De no ser aceptada la entregan al supervisor de cobranzas para su gestión.

5. Gestor de cobranzas envía correo, llama por teléfono para coordinar los pagos.
6. Revisa página web de clientes donde se visualizan pagos, retenciones o detracciones.
7. Visita al cliente para la gestión de cobranzas.
8. Comunicar al supervisor motivos de no pago o promesas de pago.

3.5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Para el presente estudio y según lo analizado en el diagrama causa – efecto que nos muestran cuales son las causas de que se haya incrementado la morosidad, tenemos las siguientes oportunidades de mejora:

N° Oportunidades de Mejora	
1	Falta adecuado seguimiento de cobranzas
2	Reacción reactiva de créditos
3	Reacción reactiva de cobranzas
4	Existencia de desorden administrativo
5	No registro de pagos
6	Carencia de un plan de incentivos
7	Personal desmotivado
8	Falta organización
9	Falta capacitación
10	estress en el ambiente de trabajo
11	Falta de registro de ingreso y salida de documentos
12	Falta de control de documentos entregados a clientes
13	Falta de revisión de las cuentas según estatus

Tabla N°. Oportunidades de Mejoras estratégicas

3.5.1. ALTERNATIVA 1

Rediseño del proceso de cobranza de una empresa distribuidora industrial.

3.5.2. ALTERNATIVA 2

Reestructuración de la estructura organizacional del área de créditos y Cobranzas.

3.6. SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

Para determinar cuál de las alternativas será la que aplicaremos, establecemos un cuadro de ventajas y desventajas de implementar un rediseño de proceso de cobranza o de reestructurar la estructura organizacional del área de créditos.

A continuación se muestra una tabla con las posibles ventajas y desventajas de ambas alternativas:

PROBLEMA PRINCIPAL (EFECTO)	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Incremento del índice de morosidad del sector industrial	Rediseño del proceso de cobranza de una empresa distribuidora industrial.	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta rápida y flexible en ambientes inestables y variables. - Preocupación por las necesidades del cliente. - Estimula la participación en la toma de decisiones. - El cliente siente que hay alguien que lo contempla, que satisface sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Duplicación de recursos entre las divisiones. - Menor especialización y menor profundidad técnica en las divisiones. - La falta de directivos con habilidades limita el crecimiento de la empresa. - Se requieren directivos con capacidades especiales en el área de los clientes.
	Reestructuración de la estructura organizacional del área de créditos y recupero.	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte especialización de habilidades. - Progreso en la carrera interna. - Estricto control en la parte alta de la organización. - Simplifica la capacitación de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta lenta a los cambios externos. - Decisiones concentradas en la cúpula. - Directivos son especialistas y por eso no puede tener una visión integral de la empresa. - Dificulta de adaptación a los cambios del entorno.

Tabla N°. Ventajas y Desventajas de las Alternativas de solución

La organización desea fortalecer su enfoque en el cliente, orientando aún más los puntos de contacto hacia el servicio al cliente y las ventas, por lo que en lo siguiente definiremos el proceso de alineación estratégica mediante ajustes organizacionales y el Rediseño del proceso de cobranza de la empresa distribuidora industrial.

3.6.1. PROCESO PROPUESTO – INGRESO DE ORDENES

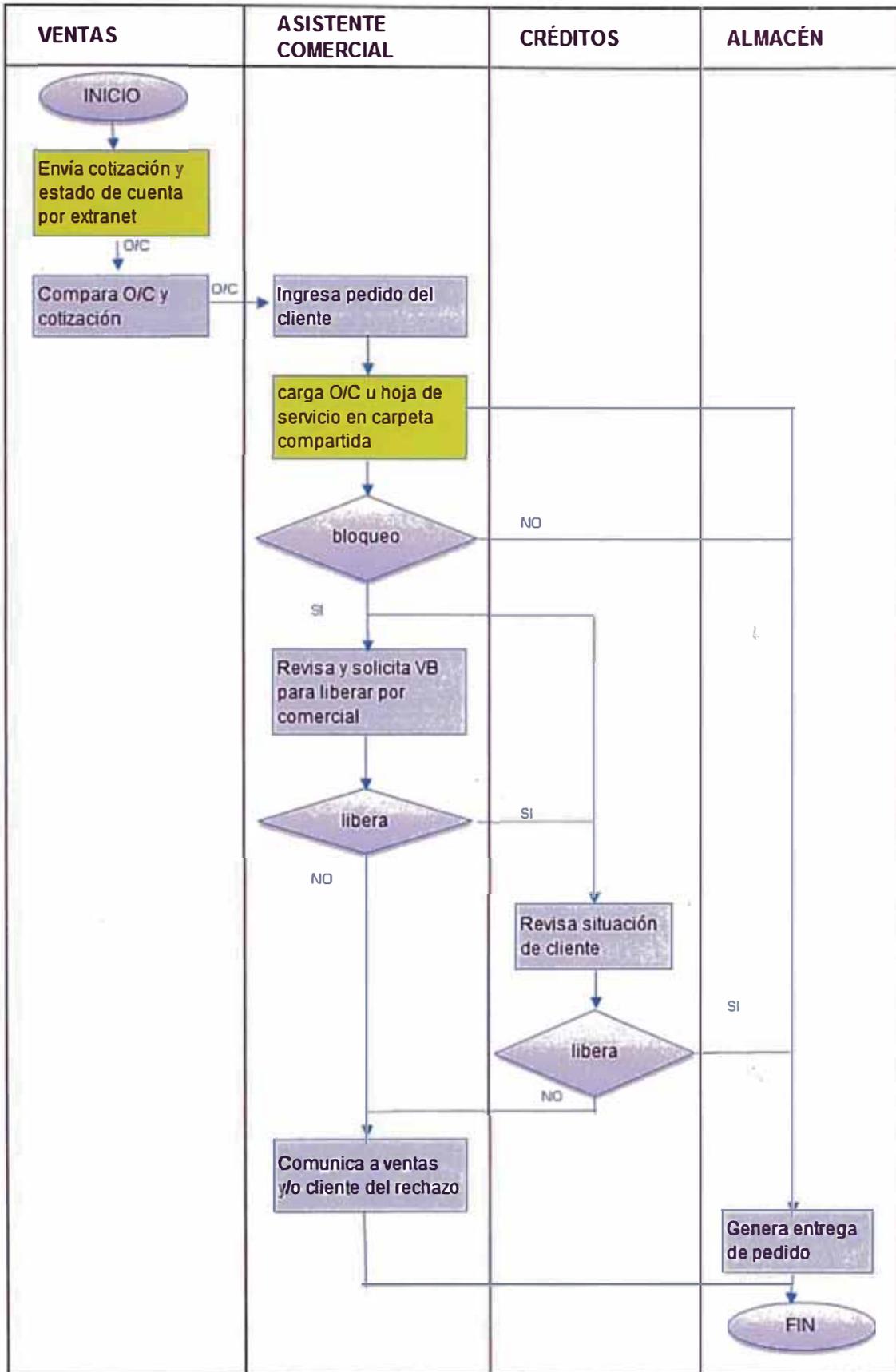
Debido a la cantidad de errores presentes en el ingreso de órdenes, se elaborará un manual con los puntos a revisar por cada asistente comercial, capacitando a la fuerza de ventas en el ingreso de pedidos, así como también a utilizar la plataforma en extranet para el envío de estados de cuenta en paralelo con la cotización solicitada por el cliente.

El envío de este estado de cuenta se debe hacer a la(s) persona(s) que solicitan el producto o servicio, por lo general personal del área de compras

o logística, ya que son ellos los que ejercen presión al área de finanzas de estar atrasados para que se les atienda sin problemas.

Así mismo en el envío de las O/C ya no se realizará vía correo o físicamente al área de almacén, quien a su vez adjuntaba dichos documentos y los enviaba al área de créditos para la entrega final al cliente, pues en un 45% llegaban sin ningún documento o incompletos. Ahora la carga debe hacerse en una carpeta compartida de la organización a la cual tienen acceso, asistentes de comercial, créditos y almacén. La carga debe ser diaria.

PROCESO PROPUESTO - INGRESO DE PEDIDOS



Descripción del proceso propuesto:

1. Cliente solicita cotización.
2. *Asistente o vendedor envía cotización mediante el extranet. Este sistema permite enviar a las personas de contacto el estado de cuenta actual al cliente, permitiendo así que el cliente pueda tomar acción antes de colocar la O/C y regularice su situación o tenga conocimiento del porque no se ha atendido su pedido.*
3. Cliente envía orden de compra a vendedor o asistente de ventas *(sin OC no hay atención, a no ser previa autorización del cliente para aceptar documento sin OC y se debe de enviar al área de créditos).*
4. Los asistentes comerciales ingresan los pedidos según la cotización *verificando los datos de cliente.*
5. *Comunicar al área de créditos cualquier cambio en datos de cliente mediante correo y envío de sustento necesario.*
6. Se registra pedido en SAP para su atención.
7. *Asistente carga la O/C u hoja de servicio en una carpeta compartida, indicando nombre de cliente y nro. de O/C.*
8. Pedido puede:
 - a. Pasar para despacho ó
 - b. Quedar retenido por liberación de créditos
 - c. Quedar retenido por liberación comercial
9. Comercial libera o rechaza pedido por comercial.
10. *Asistente comercial hace seguimiento de pedidos retenidos por créditos.*
11. Créditos libera o rechaza pedido.
12. De ser rechazado, se informa a vendedor.
13. Pedido culmina proceso y genera entrega.

3.6.2. PROCESO PROPUESTO – LIBERACIÓN DE PEDIDOS

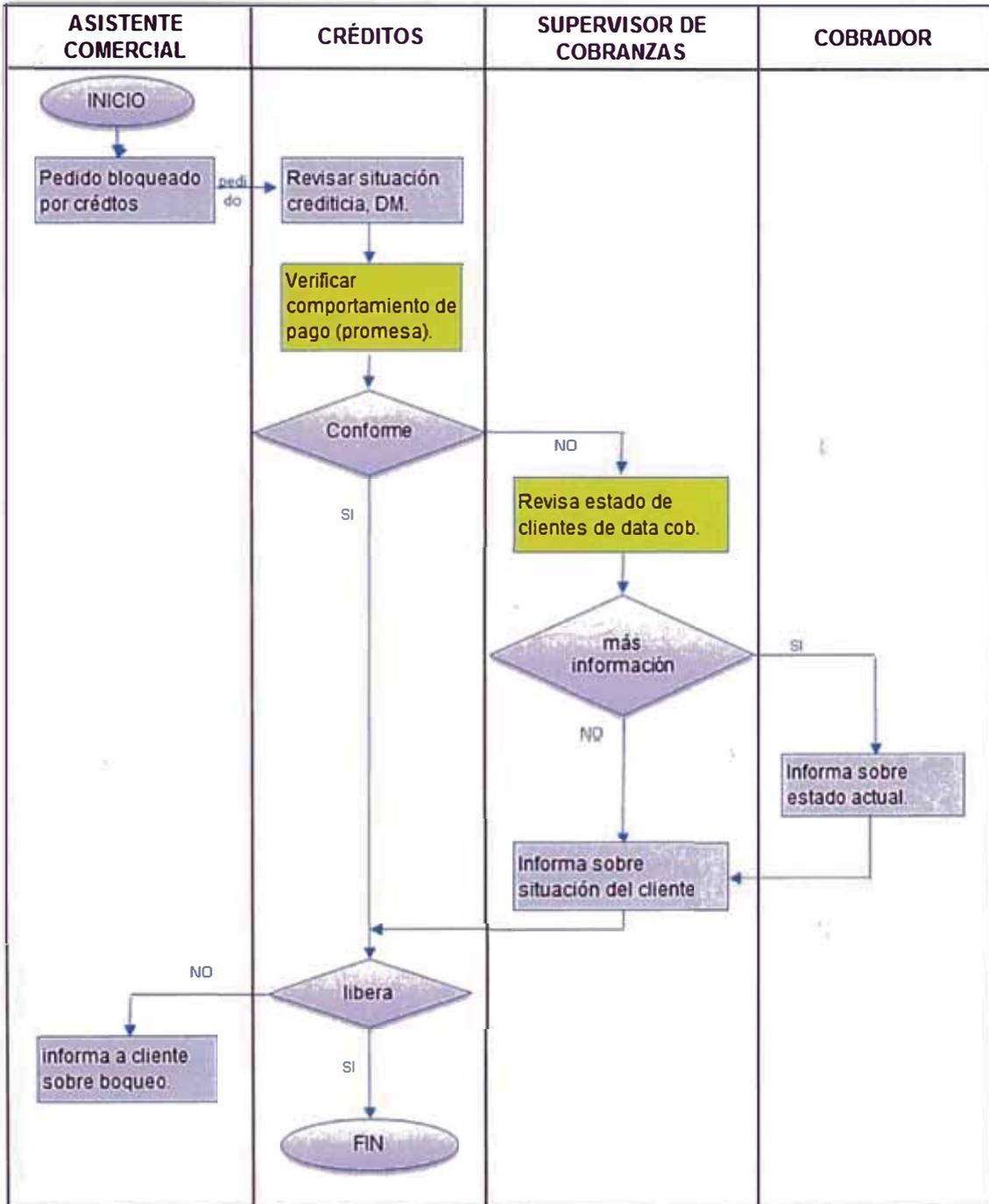
Es el proceso más complejo, ya que en ello interviene el criterio del analista para la toma de decisiones, la cual debe ir con la política de la organización. En esta etapa interactúa el analista de créditos, supervisor de cobranzas, cobrador, asistente comercial, vendedor hasta el cliente, quienes se mantienen en contacto hasta llegar a una conclusión de liberar o rechazar el pedido.

Cuando se decide atender a un cliente que presenta facturas vencidas sobregirarlo en más del 100% por algún proyecto u obra que ha ganado evaluando su capacidad de pago, historial de compras u otros, se debe tomar una decisión en el menor tiempo posible; sin que este afecte el juicio del analista. Es por ello que para optimizar el tiempo de atención al área comercial se requiere saber cuál es el estado de los documentos por cada cliente, como: ¿Cuándo recibió la factura el cliente? ¿Llegó la factura al departamento de créditos? dato que sólo se tiene físicamente con cada cargo de la factura entregada, almacenadas en un sobre por cada cobrador.

Para mejorar el tiempo de respuesta, como el seguimiento de documentos que se tienen en nuestro poder o de el cliente, se requiere que los cobradores ingresen diariamente en el sistema SAP la fecha probable de pago del cliente en el campo “promesa”, indicando en ella: fecha de entrega + días de plazo real. Esta fecha le facilita al analista precisar si el cliente tiene documentos vencidos realmente o no, pues la demora en la entrega de documentos escapa los días de gracia que tienen en el sistema y ya figuran con morosidad. Bloquear un pedido por estos casos, cuando ni siquiera ha recibido el documento, genera malestar en el cliente y deteriora nuestras relaciones. Por ello el campo promesa y la data de los cobradores (data cob) quincenal sobre cuál es el avance de cobranzas es fundamental en este proceso.

El avance de cobranzas quincenal debe guardarse en una carpeta compartida para que tanto el supervisor de cobranzas como el analista de créditos tengan acceso y puedan con esta información tomar una decisión.

PROCESO PROPUESTO - LIBERACIÓN DE PEDIDOS



Descripción del proceso propuesto de liberación de pedidos:

1. Asistente Comercial ingresa pedidos entrando a verificación los que presentan bloqueo por el área de créditos.
2. Analista de créditos ingresa a la pantalla de liberación de pedidos.
3. Se revisa estado de cuenta del cliente, datos maestros.
4. Se verifica comportamiento de pago, *verificando fecha de entrega de documentos en el campo "promesa"*.
5. Es conforme cuando:
 - a. Si se encuentra con documentos vencidos menos de 7 días y la deuda vencida es menor del 20% de la L/C. Conforme.
 - b. Si cliente se encuentra sobregirado se revisa datos maestros o mayor información en sistemas de calificación de riesgos para un posible sobregiro. Conforme.
 - c. *Si el cliente presenta vencidos pero según fecha de entrega de documentos aun no vence se atiende el pedido.* Conforme.
 - d. Si cliente presenta documentos vencidos. No conforme.
 - e. Se tiene promesa de pago del cliente y se autoriza atención. Conforme.
6. Se determina si es conforme o no, de ser negativa se solicita información al supervisor de cobranzas o al cobrador.
7. *Supervisor revisa data cob, indicando al analista cual es la situación del cliente.*
8. Analista de créditos decide liberar o rechazar pedido.
9. Si se decide rechazar el pedido se informa al área comercial, se ingresa información en datos maestros.

3.6.3. PROCESO PROPUESTO – FACTURACIÓN

En este proceso lo que se ha propuesto es trabajar con base de datos de: documentos recepcionados por almacén, la cual tiene información de la fecha de emisión de documento, fecha de recepción de documento, fecha de

entrega de documento, código de cobrador, cobrador, código de cliente, nombre de cliente, condición de pago, tipo de documento, número de factura, detalle de entrega (F=factura completa, C=cargo), check.

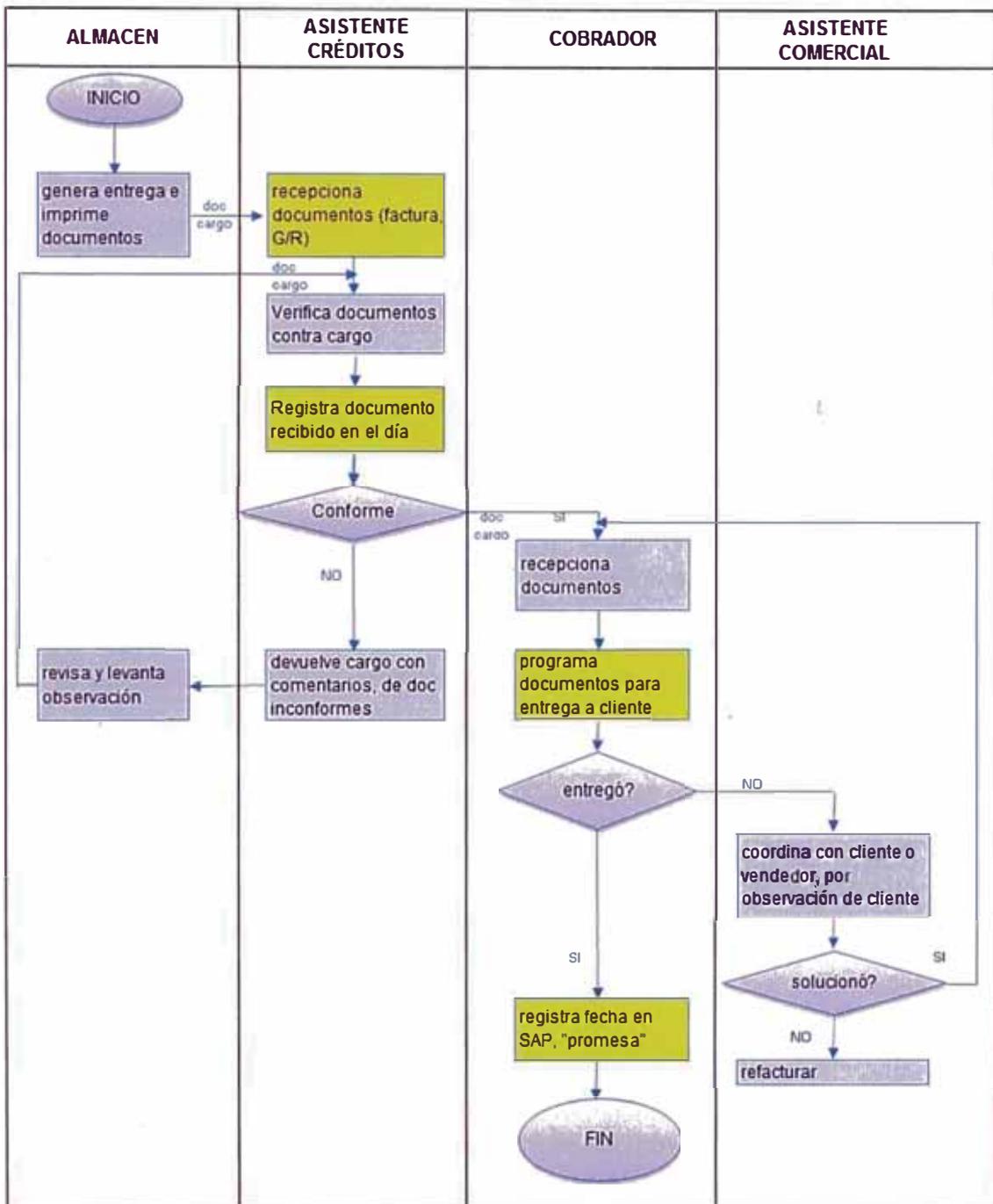
Este cuadro será actualizado por la asistente de créditos quien se encarga de recibir los documentos. Se bajará un reporte quincenal de documentos emitidos los que se cruzaran con la data para verificar que documentos están pendientes de entrega a créditos para posteriormente informar al almacén y detalle motivo.

Adicionalmente como ya hemos comentado la fecha de entrega de los documentos al cliente son muy importantes, a menor tiempo tenemos mayor posibilidad de cobrar la factura en su plazo establecido. Por lo que es aquí donde el cobrador ingresará diariamente en el SAP la fecha posible de pago, considerando el plazo y la fecha en que entregó la factura. Esta mejora tiene un impacto en el seguimiento de documentos pendiente de entrega, liberación de pedidos de cliente que quedan bloqueados por SAP por morosidad, siendo esta originada por la demora en la entrega. Los documentos de almacén son enviados dentro de la primera semana, una o dos veces por semana, a ello adicionamos los días en que los cobradores programan la entrega y nos resulta una demora promedio de 15 días en entregar un documento que no tiene ningún problema, de 20 a 30 días uno que no tuvo O/C y esta por regularizar, sin firmas en O/C, sin orden de servicio, con errores en la facturación.

Así mismo, los tiempos en gestionar documentos incompletos con cada una de las asistentes de comercial, por falta de O/C u orden de servicio, se reducirá por la carpeta compartida que existirá en red donde subirán las O/C escaneadas o que envía el cliente por lo general por correo. Evitando demoras, cargas en correo innecesario, información compartida para el área que la necesite.

Aquí también entra a tallar la data recolectada de los clientes con la que se maneja información como fecha de recepción de documentos, fecha de pago, horarios, persona de contacto, teléfonos, que ayudará de manera efectiva a realizar una mejor programación de entrega de documentos.

PROCESO PROPUESTO - FACTURACIÓN



Descripción del proceso propuesto de facturación:

1. Almacén imprime las facturas y guías de remisión en el día.
2. Se envían los documentos a créditos (factura, guías de remisión) *diariamente*.
3. Envían cargo de los documentos entregados a créditos.
4. Asistente de Créditos verifica documentos contra cargo entregado por almacén.
 - b. De no estar conforme lo devuelve a almacén y coloca observaciones en cargo.
5. Asistente de créditos, imprime O/C de la carpeta compartida.
6. Asistente de créditos registra facturas entregadas por almacén.
7. Se reparte documentos a los cobradores con el cargo de la entrega por la mañana.
8. Cobradores devuelven cargo firmado a la asistente.
9. Cobrador programa entrega de *acuerdo a la data maestra de cliente*.
10. De no poder entregar documento el cobrador indica las observaciones a asistente de comercial.
11. Asistente comercial coordina con vendedor o cliente, dependiendo el caso.
12. Asistente soluciona problema y entrega nuevamente a los cobradores para que programen entrega o de ser el caso que se requiera re-facturar se procede con la anulación y solicitud al gerente de comercial y Jefe de Créditos.

3.6.4. PROCESO PROPUESTO – GESTIÓN DE COBRANZAS

El proceso propuesto de cobranzas es mediante la plataforma de extranet, mediante la cual semanalmente se enviará un detalle del estado de cuenta a cada uno de los clientes, según la información brindada por cada gestor de

cobranzas, de esta manera lograremos una cobranza preventiva y no reactivo como la que se ha venido dando.

El ingreso de los datos del cliente o persona de contacto se ingresarán como se muestra en la siguiente figura.

The screenshot shows the SAP 'Modificar cliente: Datos generales' interface. At the top, there are tabs for 'Otro cliente', 'Datos de sociedad', and 'Datos área de ventas'. Below these, the 'Deudor' field is set to '325649' and the company name is 'JRC INGENIERIA Y CONSTRUCCION S... LIMA'. The 'Persona de contacto' tab is selected, showing a table with contact details.

TratamL...	Nombre	Nombre de pla	Teléfono 1	De...	Denominación	F.	Denominación
Srita.	ROJAS	LUCY	(1)562-2222	0008	Pagaduría/Tesorería	07	Pagador
Sr.	SURCO	JAVIER	(1)562-2222-102	0011	Otro	23	Otro

Figura Nro. 14 Datos generales de clientes ingresados a SAP

El correo debe contener el estado de cuenta del cliente, así como un mensaje amigable e informativo de la situación actual, de no tener vencido lo que se indica se dará el contacto del cobrador asignado a la cuenta así como un correo común creado solo para cobranzas (cobranzas@empresaxyz.com) de esta manera se limpiarán saldos antiguos y se hará seguimiento a documentos con más de 90 días de aplicación.

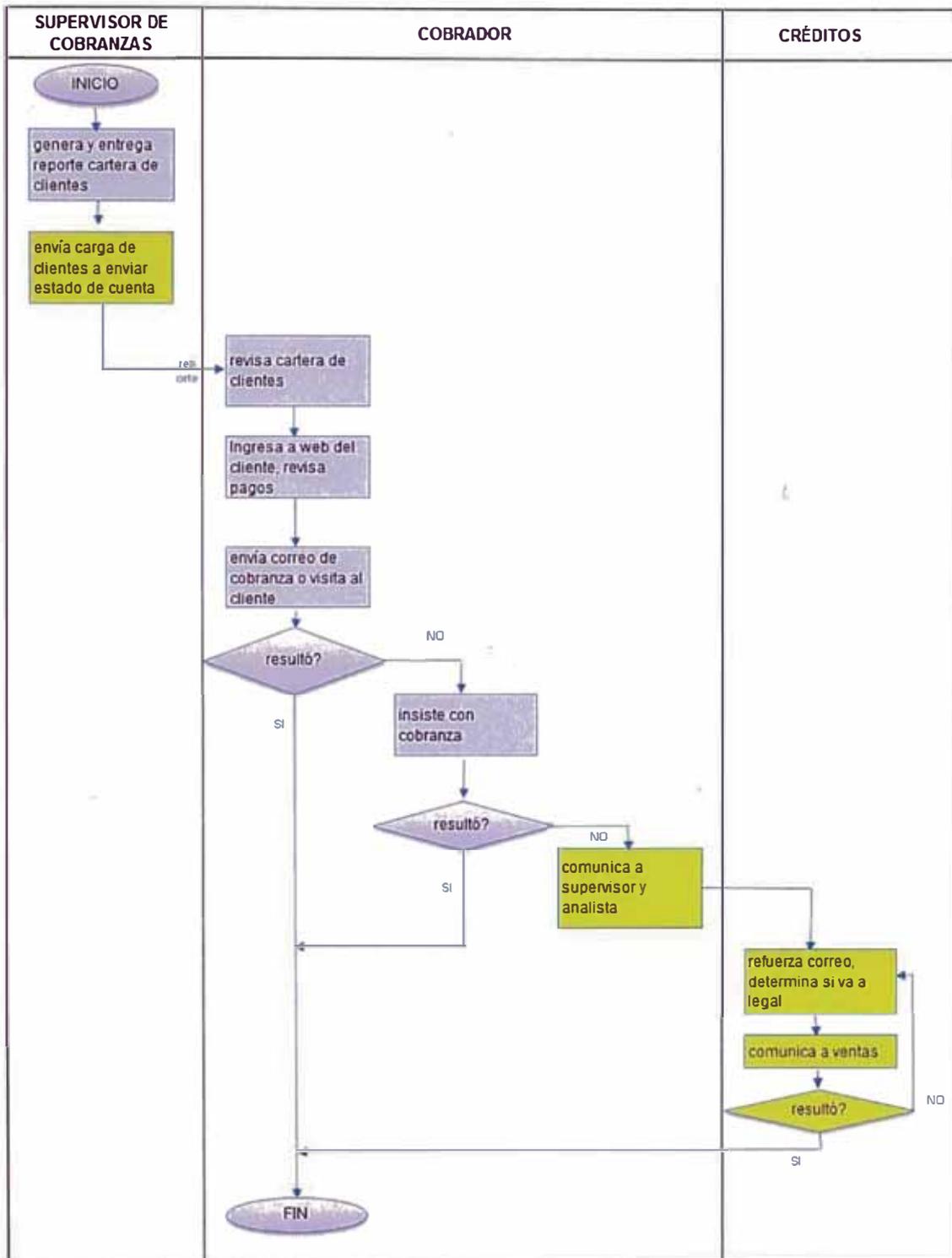
Debido que el estar enviando correos con la información de un estado de cuenta desactualizado, los cobradores están obligados a ingresar los abonos durante el día en que se les informa para brindar una mejor información.

El responsable de estés envío o carga semanal para que se haga de manera automática la hace el supervisor de ventas

Adicionalmente a ello se cuenta con el envío vía extranet a los correos de los clientes que solicitan una cotización, para mantenerlos informados de su situación actual.

Cualquier problema en la cobranza o no respuesta del cliente deberán copiar al analista y mantenerlo informado para que se lleve a cabo una mayor presión del área.

PROCESO PROPUESTO - GESTION DE COBRANZA



1. Los lunes de cada semana reciben el estado de cuenta de sus clientes a cargo. *Llenar con comentarios de cobranzas de principales clientes, el archivo contiene el campo de promesa para un mejor seguimiento de documentos pendientes de entrega.*
2. *De no estar correctamente asignados comunican al analista de créditos para que reasigne la cuenta.*
3. Reciben facturas por entregar diariamente, las cuales deben programar para entrega en la semana a más tardar.
4. *Entregar hoja de ruta diaria a supervisor de cobranzas.*
5. Entregan la factura.
6. *Registra fecha de entrega de documentos en SAP.*
7. Gestor de cobranzas envía correo, llama por teléfono para coordinar los pagos, *copiar a analista de créditos.*
8. Revisa página web de clientes donde se visualizan pagos, retenciones o detracciones.
9. Visita al cliente para la gestión de cobranzas.
10. Comunicar al supervisor motivos de no pago o promesas de pago.
11. Analista de créditos, se comunica con cliente, ventas
12. De no tener respuesta se procede con cobranza judicial mediante el envío de una carta notarial
13. Enviar cuentas a legal de tener mayor de 180 días y no llegar a un acuerdo.

3.7. PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LA SOLUCIÓN

Antes de empezar a desarrollar cada una de las etapas de implementación de la mejora de cada uno de los procesos mencionados, es necesario el compromiso y trabajo de todos los involucrados en el proyecto de implementación, desde el Gerente General hasta los operarios.

3.7.1. ETAPA DE INICIO

3.7.1.1. Reunión con la Gerencia

Es imprescindible que la alta gerencia este convencida de la necesidad del cambio y de las ventajas que esto aportará, definiendo el objetivo de la implantación y la forma en la que todos participaran.

El alcance de esta reunión debe de llegar hasta la Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Gerencia Comercial, Gerencia de Finanzas, Jefatura de Crédito.

3.7.2. ETAPA DE PLANIFICACIÓN

3.7.2.1. Fase de Organización

En esta fase se definen los parámetros que incluye la implementación, entre los cuales se encuentran los siguientes conceptos a utilizar:

- El Procedimiento a seguir por cada área implicada (comercial, almacén, créditos y cobranzas).
- Se programan las reuniones de capacitación.
- Los formatos a usar para el control documentario.
- Definir el sistema de incentivos para las cobranzas.
- Los indicadores de gestión para medir el grado de recuperación de lo vencido, documentos entregados, n° de visitas a clientes, otros.

3.7.2.2. Fase de Selección de Equipo Piloto

Se escoge un equipo piloto con el cual se desarrollara la implementación de los nuevos procesos de cobranzas y entrega documentaria; de preferencia

se debe escoger a un grupo que tenga la habilidad para seguir capacitándose en otras operaciones.

Por ejemplo al momento de la selección; se debe de escoger aquellos cobradores que tengan una cartera de clientes variada y que su morosidad este intermedia, si no cumple este requisito no podrá formar parte del modulo, así mismo deberá usar los formatos establecidos para poder analizarlos posteriormente como elemento de control.

3.7.2.3. Selección del Modelo a Trabajar

Escogemos uno de los almacenes para iniciar con las pruebas reuniendo la información necesaria: fecha de entrega de documento, fecha de impresión de documento, cantidad de documentos que entregan por cada pedido (Orden de compra, guía de remisión, VB de ser el caso) luego por parte del equipo de cobranzas las fechas de entrega de documento al cliente, ruta de visitas diario, partidas no conciliadas trabajadas.

3.7.3. ETAPA DE INDUCCIÓN

3.7.3.1. Capacitación a Nivel Medio

La capacitación se enfocará a las técnicas de registro de pedidos de los clientes, las buenas prácticas que se representan con la atención de un pedido con orden de compra, gestionar pedidos retenidos con el área de créditos para su posterior atención o rechazo dependiendo que sea el caso. Evitar las re-facturaciones, completar todos los documentos necesarios que solicita el cliente, registro de pedidos antes de las horas de cierre de atención coordinación de grupos de trabajo.

El alcance de esta capacitación debe de llegar hasta la Jefatura Comercial, Jefatura de Operaciones, Jefatura de Crédito, Supervisor de Cobranza,

Analistas de Crédito, operarios de almacén, Gestores de Cobranzas, Asistentes de Comercial y capacitadores. Estos tres últimos estarán directamente involucrados en el éxito o fracaso del proyecto.

Debe de planear cada uno de los cambios de estilo con tanta antelación como sea posible.

Además; se deberá seleccionar el personal de soporte, el cual deberá contar con experiencia en su propia área y debe ser proactivo, con gran energía y liderazgo.

Entre el personal de soporte se encuentra el analista de créditos, supervisor de cobranzas, supervisora de datos maestros, capacitadores y el contador.

3.7.3.2. Fase de Capacitación al equipo de cobranzas

Se explicará cómo funciona el sistema de otorgamiento de créditos y gestión de cobranzas, sobre las ventajas que representa para la Empresa.

Además, se debe dar énfasis a conceptos como Liderazgo y Trabajo en Equipo.

- **Liderazgo:** Recomendaciones para el líder del Grupo (Supervisor de Cobranzas):

El líder se encarga de desarrollar los equipos de trabajo, llegando al personal mediante valores como la lealtad, confianza, motivación que cada operario necesita para creer en sí mismo con el objetivo de alcanzar el éxito de cobranzas; obteniendo el apoyo de cada uno de los miembros del área.

Su comportamiento debe de ser ejemplar, teniendo en cuenta los siguientes rasgos:

- **Puntualidad:** Llega 15 minutos antes del inicio de las operaciones.
 - **Facilitador:** Proporciona nuevas ideas y prácticas.
 - **Compañero:** Se relaciona con el equipo de trabajo.
 - **Representación:** Se responsabiliza por el equipo, y responde por los intereses de este.
 - **Integración:** Induce la unión del equipo.
 - **Organización:** Ordena y distribuye su propio trabajo y el de su personal.
 - **Dominio:** Toma decisiones y expresa opiniones.
 - **Comunicación:** Proporciona y consigue información de los miembros del equipo, demuestra conocimientos y capacidad en cada parte del proceso.
 - **Reconocimiento:** Muestra aprobación o desaprobación de las acciones de cada miembro del equipo.
 - **Cobranzas:** Determina metas y motiva a su personal a cumplirlas.
- **Trabajo en Equipo:** Para establecer un adecuado trabajo en equipo, se debe tener en cuenta el orden siguiente:
 - Hacer una lista y dividir los trabajos de cada uno de los miembros del equipo.
 - Describir el proceso que se va a realizar para cubrir cada una de las operaciones comprendidas.
 - Indicar las reglas básicas en las cuales se va a regir el equipo de trabajo. Como por ejemplo sobre el horario de trabajo, puntualidad, asistencia, cumplimiento de las metas, comportamiento en el equipo y otros.

- El supervisor de cobranzas (líder) debe detectar que gestor no está trabajando en equipo, para lo cual deberá conversar con él en privado, cambiarlo de zona o en su defecto separarlo del mismo. Los problemas más comunes suceden cuando se observa que un cobrador no realiza su trabajo en el tiempo determinado, no se encuentra comprometido con el equipo, su comportamiento no es proactivo hacia el equipo de trabajo, llega tarde y otros aspectos negativos que deben de ser resueltos por parte del equipo y el líder, ya que el módulo no funcionará si alguien no se siente parte del mismo.
- Los equipos de trabajo deben de reunirse una vez a la semana por intermedio de 30 minutos para discutir temas como por ejemplo:
 - Cumplimiento de metas relacionadas a la morosidad.
 - Evaluación de eficiencias individuales y por equipo.
 - Mejora de métodos de cobranzas.
 - Clientes con documentos vencidos y razones de no pago.
 - Responsabilidades compartidas.
 - Valores del equipo y otros.

3.7.4. ETAPA DE EJECUCIÓN

En esta fase se debe tener en cuenta las siguientes herramientas para el proceso de implantación:

a) Referente al proceso de ingreso de pedidos

Se debe programar la capacitación con los asistentes de comercial encargados de ingresar los pedidos, indicándoles la importancia de su trabajo y los costos a los que se incurren por re-factorar.

- Entregar el manual de procesos a cada asistente.
- Se habilitará el ingreso al extranet al área comercial (ventas y asistentes) para que cada vez que envíen una cotización se genere un aviso de envío de estado de cuenta al cliente y este a su vez éste enterado de la deuda que mantiene a la fecha con la empresa.
- Uso de carpetas compartidas en red. Cada uno de los pedidos debe ser atendido sólo con O/C, la cual debe ser guardada digitalmente en una carpeta compartida con almacén y el área de créditos, separadas por sector y/o línea de venta (industrial, textil, colorantes, minería, cintas adhesivas, construcción). El formato a seguir debe ser el siguiente:
Nombre: empresa - nro. de O/C.
- Cada vendedor tendrá acceso a su cartera de clientes, pudiendo visualizar lo que tienen pendiente de pago. El acceso será vía extranet, quien conecta en tiempo real la información del SAP.

b) Referente al proceso de entrega de documentos

- Hoja de ruta, cada cobrador deberá entregar su hoja de ruta diariamente al supervisor de cobranzas, indicando la gestión a realizar (entrega de documentos, cobranza).
- Semanalmente se les entregará una lista con la cartera por cada cobrador que incluya el campo promesa para que hagan seguimiento de los documentos pendientes de entrega.

c) Referente al proceso cobranzas

- Se llevará a cabo la carga masiva de datos de clientes y contactos, fecha de entrega de documentos, fecha de pago, horarios de atención, personal de contacto, teléfono, comentarios.
- Se enviará detalle de estado de cuenta por cada cotización que se haga.

- Envío de estados de cuenta a clientes de manera preventiva, desde la cotización como la venta y cercano a los 10 días de vencimiento de la factura más vencida. Supervisor determina a que cliente se le envía esta información con un proceso.

d) Referente al proceso de seguimiento de pagos vía transferencias o depósitos en banco

- Los depósitos serán entregados al personal de cobranza diariamente en la primera hora de la mañana, debiendo ser trabajados durante la hora siguiente, no dejando pendientes.
- El supervisor de cobranzas hará seguimiento a las partidas no conciliadas semanalmente, debiendo comunicar oportunamente a los gestores de cobranza de alguna partida que esté pendiente de ingreso.

e) Referente al proceso de seguimiento de documento en tránsito

- Para el seguimiento de los documentos entregados a créditos y cobranzas, se llevará a cabo un archivo en Excel, donde se detalla fecha de entrega de documento al cobrador, fecha de entrega de documento de cada almacén, fecha de emisión de factura, número de factura, nombre de cobrador asignado, detalle de entrega (factura completa o sólo cargo).
- Registrar en SAP diariamente los documentos entregados a cada cliente, el cobrador deberá ingresar en el campo promesa la fecha estimada de pago (fecha de entrega de documento al cliente + plazo de factura). Permite hacer seguimiento a los documentos pendientes y mejora la atención de clientes que no cancelan o mantienen una morosidad elevada por la demora de documentos.

f) Referente al personal

- Reuniones mensuales durante los 6 primeros meses de todo el equipo de cobranzas, individualmente será semanal con un recuento de la morosidad y principales deudores.
- Capacitación sobre las mejoras en la gestión de cobranza.
- Se establecerá un pago en función de la morosidad, con una comisión por cobranzas y metas mensuales.

3.7.5. ETAPA DE CONTROL

La etapa de control se verá regida por los ingresos que se harán en la data histórica de recepción de documentos, evaluación mensual de casos reportados por errores en los ingresos de pedidos, índice de morosidad semanal en el sector industrial y mensual, seguimiento de los estados de cuentas que se envían al personal de comercial semanalmente, revisión de documentos pendientes de entrega al departamento de créditos.

3.7.6. ETAPA DE CIERRE

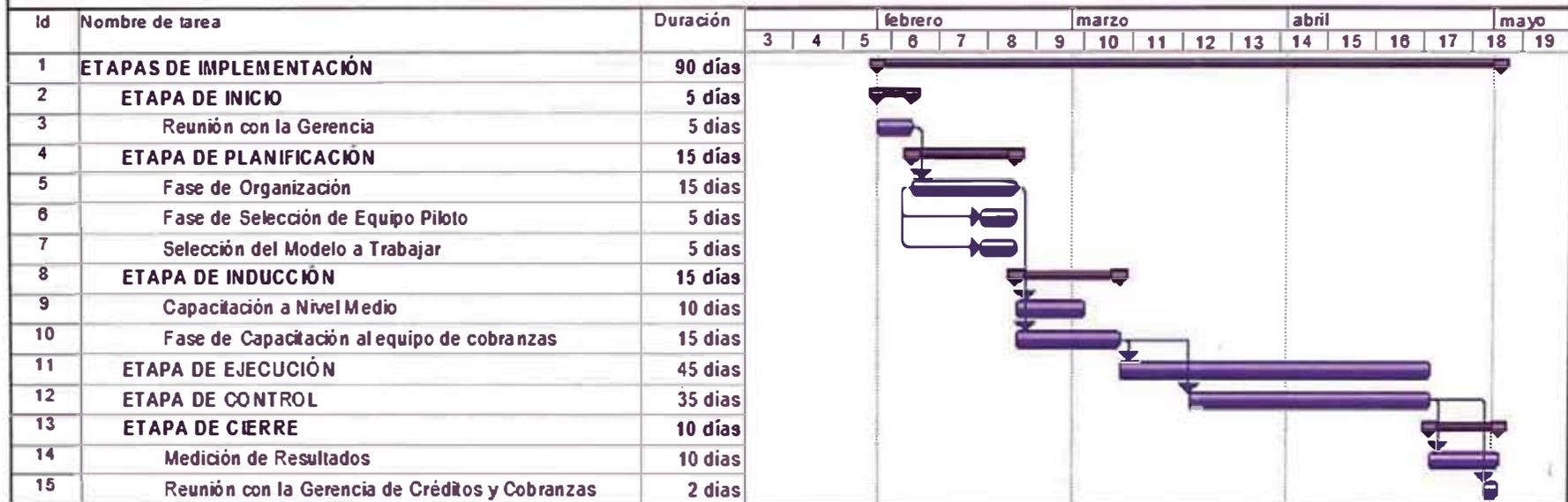
3.7.6.1. Medición de Resultados

En la cual se realiza el análisis de los Indicadores de Gestión, y cuantificar los resultados obtenidos, observaciones y recomendaciones; para la implementación en el proceso de cobranzas.

3.7.6.2. Reunión con la Gerencia de Créditos y Cobranzas

Para terminar debe existir una reunión con la Gerencia de Créditos y Cobranzas mostrando los resultados obtenidos, e iniciar la implementación de los procesos.

PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LA SOLUCIÓN



**Proyecto:
REDISEÑO DEL PROCESO
DE COBRANZA**



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

4.1. DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE MOROSIDAD

Con la implementación de los nuevos procesos de la Gestión de Cobranza en la empresa se ha logrado bajar el índice de morosidad del sector de industrial, pudiendo generar ingresos a la empresa. Del índice de morosidad en Marzo del 2013 de 16.07%, se ha llegado a un 6.45%, después de 9 meses de implementado los nuevos procesos, estando por debajo del 10% que se tiene como indicador promedio del sector industrial.

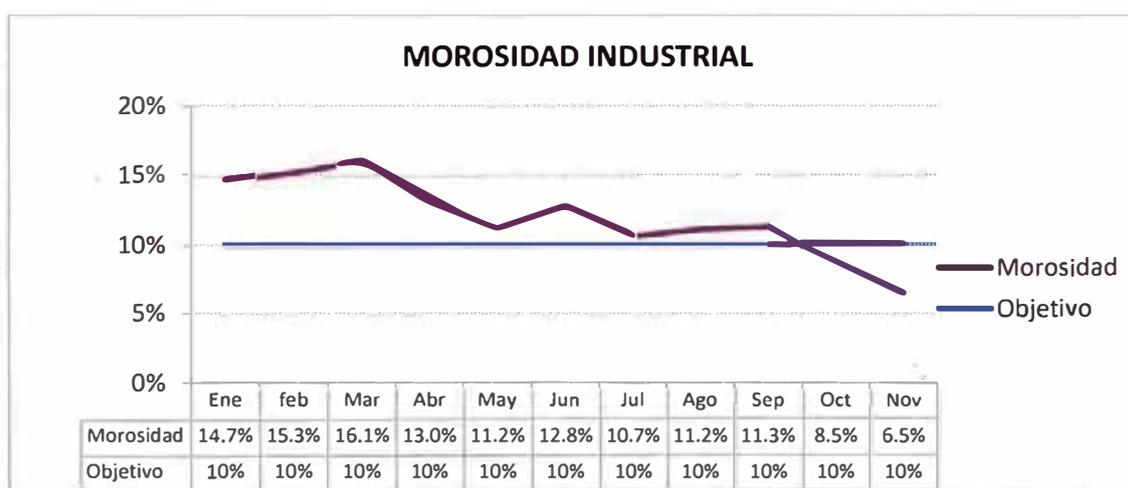


Gráfico N°. Morosidad Industrial mensual

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se muestra las variaciones de la morosidad, antes y después de la implementación, como se puede ver el cambio ha sido gradual

y con tendencia a la baja, lo cual muestra una buena gestión administrativa y eficiente en la cobranza.

	Por Vencer	Vencido Total	Deuda total	Morosidad	Etapas
Enero	26,759,474	4,592,215	31,351,689	14.65%	
Febrero	21,741,363	3,881,669	25,423,031	15.27%	Recolección de datos de clientes
Marzo	29,503,602	5,650,022	35,153,624	16.07%	Capacitación e implementación
Abril	20,988,276	3,147,407	24,135,682	13.04%	Ejecución y control
Mayo	24,300,111	3,055,814	27,355,925	11.17%	Cierre de implementación
Junio	28,185,508	4,122,051	32,307,560	12.76%	Seguimiento y retroalimentación
Julio	26,666,971	3,181,898	29,848,869	10.66%	Seguimiento y retroalimentación
Agosto	27,065,599	3,397,377	30,462,975	11.15%	Seguimiento y retroalimentación
Septiembre	27,148,255	3,466,184	30,614,439	11.32%	Seguimiento y retroalimentación
Octubre	27,644,730	2,581,004	30,225,734	8.54%	Seguimiento y retroalimentación
Noviembre	29,911,760	2,061,336	31,973,096	6.45%	Seguimiento y retroalimentación

Tabla N° Variación del Índice de la morosidad del sector industrial

4.2. INCREMENTO DEL ÍNDICE DE LIQUIDEZ

El índice de liquidez de la empresa con la mejora del proceso de cobranza se ve favorecido en un 0.05%. De una venta promedio mensual del 32 millones de nuevos soles, se ha llegado a incrementar nuestra caja - efectivo

en 2.2 millones de soles en recuperaciones en promedio mensual, con lo cual podemos cubrir las necesidades diarias de la empresa, invertir.

4.3. BENEFICIOS CUALITATIVOS

Como consecuencia de una correcta aplicación de estas herramientas, se pueden obtener tres resultados muy importantes, a saber:

- Establecimiento de un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones de procesos clave en el marco del Mejoramiento Continuo.
- Desarrollo y elaboración de indicadores de calidad, concatenados entre las actividades y los procesos desarrollados en el Área de Crédito y Cobranzas.
- La conjugación de los dos puntos señalados, genera el tercero: incremento de productividad a mediano y largo plazo, gracias a la disminución de nuestro índice de morosidad, mejora en tiempo de respuesta al cliente, superación constante de cuellos de botella y eliminación de doble trabajo.

Eficiencia en el proceso, esto conlleva a su vez en una mejor comunicación con el área comercial, quien ahora trabaja en equipo con el área de cobranzas para dar una mejor respuesta al cliente pues anteriormente no compartían la información de las deudas de clientes y ofrecían atenciones inmediatas a clientes que estaban bloqueados por el área de créditos, dicho bloqueo podía ser por falta de pago, sobregiros o depósitos no aplicados por el área de cobranzas. Sí el cliente no había sido visitado por el gestor de cobranzas y tenía ya un cheque girado, o ya había cancelado pero no se comunicaron con el para que brindará está información y se bloqueaba por créditos, genera un impacto negativo en el cliente.

Menos presión al personal de créditos y cobranzas, quien antes estaba a la vista de comercial por la falta de comunicación y la deficiente gestión de cobranza que se realizaba. Esto se logró con el envío de las cuentas por pagar de la totalidad de clientes al área comercial, quien antes indicaba que no tenían conocimiento de que cliente mantenía una deuda con la empresa y por ello solicitaban se les atiende de inmediato, quitando fuerza a la negociación de cobranzas que pudieran realizar.

Con las mejoras planteadas y cambios en los procesos obtenemos beneficios por cada una de las tareas mejoradas como las que se detallan a continuación:

Impacto del rediseño del proceso de cobranza

Antes de la implementación	Propuesta de mejoras con el rediseño de procesos	Impacto /Beneficio
- Los cargos de las facturas entregadas se guardan en sobres por cliente.	- Ingreso de la fecha de entrega de documentos en SAP, utilizando el campo promesa. Fecha. Promesa = Fecha.entrega + Plazo (Ejm. F/011-0021873, Fecha doc: 01.01.2012, Plazo: 30 días, Fecha vencimiento: 31.01.2012, Fecha de entrega a cliente: 09.01.2012, Promesa:08.02.2012)	Para los cobradores: Seguimiento en línea, sin necesidad de tener los sobres con documentos de cada cliente.
		Para la liberación de pedidos, se analiza los días de vencidos en base a esta fecha (existen facturas que se muestran vencidas en SAP pero el cliente no las ha recibido, o se le entregó tarde y no quiere decir que este no tenga liquidez o tenga una mala disposición de pagos.
- Entrega semanal de estados de cuenta de las carteras a cada gestor de cobranza según zonas asignadas.	- Entrega semanal de estados de cuenta de las carteras a cada gestor de cobranza según zonas asignadas, que incluya campo promesa.	Para los cobradores: Seguimiento de entregas de documentos a los clientes e identificar cuáles están pendientes antes de que estén vencidos y puedan gestionar su entrega.
- Reunión cada vez que existe algún problema	- Reunión mensual con todo el equipo de créditos y cobranzas.	Retroalimentación de trabajo y mejoras en la gestión de cobranzas.
	Asignar metas a cada gestor de cobranzas según estatus del cliente (priorizando morosidad, días de vencido).	Reducción de documentos vencidos con más de 90 días de atraso. Reducción de morosidad, visión al analista de créditos de la situación real del cliente (solventía).
- Cada cobrador maneja individualmente un registro con los datos de sus contactos según la cartera asignada. (escritos en cada sobre de clientes).	- Cargar data de clientes con datos básicos para seguimiento de cobranza (Persona de contacto, cargo, Teléfono, horarios de atención, fechas de cierre)	Se registro data de clientes en un archivo masivo, todas las cuentas de clientes compartido en extranet. Se está implementando la carga de datos en SAP para envío directo de estados de cuentas a clientes.
- Envío de estado de cuenta de clientes por parte del gestor de cobranza.	- Envío de estados de cuenta, vía en SAP.	En primer instancia se enviará con una carta indicando que concilien sus partidas que tienen pendientes de pago y nos comuniquen si están canceladas. Posteriormente cuando se sinceren los estados de cuenta, se enviarán avisos de alerta (antes del vencimiento, avisos recordatorios de pago, de exigencia de respuesta y por último con una acción drástica). Según días de vencido y respuestas de cliente.

Impacto del rediseño del proceso de cobranza

Antes de la implementación	Propuesta de mejoras con el rediseño de procesos	Impacto /Beneficio
- Entrega diaria de pagos Interbancarios de clientes que se pueden identificar a cada uno de los cobradores.	- Entrega diaria de pagos en las mañanas, antes de las 09:00am para que sean aplicados en ese día antes de salir a campo.	Actualización del estado de cuenta del cliente en el día, facilita la atención de pedidos, anulación de bloqueos Innecesarios, verificación de cada uno de los cobradores para que programen su ruta diaria.
- Ingreso de pedidos con o sin OC o por regularizar.	- Ingreso de pedidos que indiquen OC o el cliente indique que puede recibir la factura sin que haga referencia a la OC.	Se reduce la refacturación, mejora en el tiempo de entrega de facturas al cliente, evita la morosidad ficticia. (morosidad por demora en entrega de documentos, más no por falta de liquidez del cliente).

CONCLUSIONES

- En función del diagnóstico situacional realizado a la empresa se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Luego de analizarlas a través de la matriz FODA permitieron formular las estrategias de direccionamiento, de primera y segunda prioridad, es decir, los ejes de acción que le permitirán a la empresa aprovechar mejor sus recursos y optimizar sus actividades diarias.
- Con el análisis de los procesos se inició la propuesta de mejoramiento para cada uno de ellos; primero se formuló la propuesta para mejorar el grado de satisfacción de requerimientos por parte de los clientes, tomando como base el análisis a las actividades cuya satisfacción resultante para el cliente fue alta, media y baja, se identificaron los problemas que generan estos resultados de satisfacción, sus posibles causas y partiendo de esto se desarrollaron pautas de solución a los problemas.
- Dentro de los procesos de cobranzas se manejan actividades repetitivas que ralentizan el flujo de los casos a lo largo del mismo, sobre todo en los procesos de cobro de 5 - 30 días, 30-60 días y de 60-90. Al eliminarlas se optimiza el tiempo y el uso de recursos dentro del proceso, lo que permite una recuperación más rápida de recursos y genera menos egresos para la organización.
- El índice de la morosidad bajo en los meses subsiguientes de la implementación de los procesos mejorados en 6.47% posicionándonos por debajo de lo aceptado para el sector (10%), así como el número de demora de entrega de documentos del almacén al Área de Crédito que de tener 5 días de atraso promedio paso a 2 días.

- La recuperación mejoró en un aumento en las cobranzas de 2.2 millones de soles, de principales clientes, mejorando de esta manera el tiempo de recuperación, tiempo promedio de cobranza de 90 días a 67 días.
- La liquidez de la empresa mejoró en 0.05%, debido al ingreso en efectivo de 2.2 millones de soles.
- Los índices de gestión creados para dar seguimiento al proceso de cobranza se están evaluando semanal y mensualmente para verificar el progreso o en todo caso la implementación de alguna mejora adicional.
- La relación con el personal de la empresa mejoró, trabajando conjuntamente con el departamento de cobranza, en el envío de estados de cuenta cuando realizan la cotización. Este avance se realizó por la implementación de una de las herramientas del SAP ERP con el extranet de la empresa, que vía online se obtiene información en línea del estado de cuenta del cliente y se envía de manera automática un mensaje informativo del estado de cuenta.
- La cobranza de la empresa pasó de ser reactiva a proactiva, generando el envío por el extranet de estados de cuenta a clientes sin esperar a que tenga documentos vencidos.
- Los tiempos de los cobradores bajaron, presentaban una sobrecarga debido al aumento de clientes y la mala gestión de cobranza que se llevaba. El tiempo extra que utilizaban era de 2 horas diarias en promedio por cobrador, ahora pueden hacer uso de sus tiempos teniendo en promedio 30 minutos extra al horario.

RECOMENDACIONES

- A través del rediseño de los procesos realizado en el presente informe, se recomienda que las mejoras planteadas para cada proceso sean analizadas y puestas en práctica. Es necesario involucrar al personal que interviene en cada uno de los procesos, orientarlos sobre la propuesta de mejora para empezar a trabajar de acuerdo a la misma y dar a entender los grandes beneficios para la Empresa y para cada una de las unidades.
- Como resultado de este análisis de procesos, se puede observar que si se da un incremento adicional en el número de clientes, sería necesario la creación de un puesto nuevo de cobranzas que se dedique exclusivamente a seguimiento de pagos por correo, telefónicamente, por la web, entre otros apoyando a todas las zonas de cobranzas.

BIBLIOGRAFÍA

PORTALES WEB

QUIMICA SUIZA S.A.

Página web, Datos generales de la empresa

<<http://www.quicorp.com/quimica-suiza>> Fecha: 01/12/2013

QUIMICA SUIZA INDUSTRIAL DEL PERU S.A.

Página web, Datos generales de la empresa

<<http://www.gsindustrial.biz>> Fecha: 01/12/2013

TESIS

MENDEZ CAICEDO, TITO MAURICIO

2006 *REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL Y GESTION DE PROCESOS DE LA COMPAÑÍA SYSOFT LTDA*
- Universidad de Medellin - Antioquia

LIBROS

GALLOWAY Dianne

MEJORA CONTINUA DE PROCESOS, Primera Edición,
Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona – España, 1998

Andrade, H.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA: PROCESO, DISCIPLINA Y TÉCNICA. – España, 2005

HARRINGTON James

MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA,
CÓMO MEJORARLOS, Primera Edición, Editorial
McGraw-Hill, Santafé de Bogotá – Colombia, 1995.

ANEXOS

Anexo N° 1

Errores en el proceso de ingreso de Órdenes de Compra.

Lista de errores e impacto que genera en la organización antes de la implementación de los nuevos procesos, en ella se detalla el porcentaje de ocurrencia, los días que transcurren hasta que el cliente recibe la factura y registra en su contabilidad.

Motivo	% de ocurrencia	Demora en entrega de documentos (días)	Impacto
- Atenciones sin O/C del cliente	20%	25	35% genera re-facturaciones. 27% acepta documentos sin indicar O/C, sólo con correo o G/R con sello de recepción. 25% regulariza entrega durante la primera semana. 10% regulariza entrega en la segunda semana. 3% regulariza entrega después de la segunda semana.
- Atenciones parciales de O/C.	35%	18	65% acepta documentos sin problema. 15% genera re-facturaciones. 20% que demora en aceptar documentos por falta de comunicación de su área logística. Promedio de una a dos semanas
- Entrega de productos a clientes con G/E por falta de O/C o cliente con morosidad.	7%	35	60% se factura después, cuando regularizan O/C. 28% se atiende mediante exhibiciones. 12% se atienden sin facturar, sólo G/E por morosidad o sobregiros.
- Atenciones después de la fecha de cierre contable del cliente.	5%	16	75% acepta documentos después del cierre. 25% genera re-facturaciones.
- Atenciones con datos errados (dirección, RUC, moneda, importe, productos)	3%	12	100% genera re-facturaciones.

Anexo N° 2.

Impacto después de la propuesta del Rediseño del Proceso de Ingreso de Órdenes de Compra.

Motivo	% de ocurrencia (ANTES)	% de ocurrencia (DESPUÉS)	Demora en entrega de documentos ANTES(días)	Demora en entrega de documentos DESPUÉS (días)	Impacto después de la propuesta de rediseño del proceso
- Atenciones sin O/C del cliente	20%	9%	25	10	7% genera re-facturaciones. 55% acepta documentos sin indicar O/C, sólo con correo o G/R con sello de recepción. 35% regulariza entrega durante la primera semana. 1% regulariza entrega después de la primera semana.
- Atenciones parciales de O/C.	35%	28%	18	12	88% acepta documentos sin problema. 4% genera re-facturaciones. 8% que demora en aceptar documentos por falta de comunicación de su área logística. Promedio de una a dos semanas
- Entrega de productos a clientes con G/E por falta de O/C o cliente con morosidad.	6%	4%	38	22	9% se factura después, cuando regularizan O/C. 91% se atiende mediante exhibiciones.
- Atenciones después de la fecha de cierre contable del cliente.	5%	4%	16	10	96% acepta documentos después del cierre. 4% genera re-facturaciones.
- Atenciones con datos errados (dirección, RUC, moneda, importe, productos)	3%	1.2%	12	9	100% genera re-facturaciones.

Anexo 3.

Estado de cuenta después de ingresar el campo promesa.

Cuenta: 313432 Sociedad: 1090

Cliente: GYE SA

Nombre Comercial: .

Dirección: PASEO DE LA REPUBLICA 4675

Distrito:

Cia	Referencia	CPag	Fecha doc.	Fec. Venc.	Vs	Demor	Mon	Impte.MD	Saldo Dcto	Promesa	Non.Vend	
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0008771	4311	11.12.2012	09.02.2013	4	12	USD	246.31	14.78	18022013	(X) GIANCARLO BUSTAM
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0008863	4311	12.12.2012	10.02.2013	4	11	USD	4,844.98	290.70	18022013	(X) GIANCARLO BUSTAM
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0008942	4311	13.12.2012	11.02.2013	4	10	USD	32.45	1.95	18022013	(X) BC4- PALOMINO
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0008936	4311	13.12.2012	11.02.2013	4	10	USD	393.77	17.97	01032013	BC4 - B. DE STEFANO
<input type="checkbox"/>	DR	01-00101-0009969	4311	13.12.2012	11.02.2013	4	10	PEN	153.40	153.40	04032013	ERIKA URSULA PAJUZLO
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009103	4311	18.12.2012	16.02.2013	4	5	USD	297.93	17.88	20022013	BC3- M. CARREAZO
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009238	4311	19.12.2012	17.02.2013	4	4	USD	235.88	14.15	01032013	(X) GIANCARLO BUSTAM
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009193	4311	19.12.2012	17.02.2013	4	4	USD	1,012.82	60.77	20022013	BC3- M. CARREAZO
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009280	4311	20.12.2012	18.02.2013	4	3	USD	172.58	172.58	17032013	BC4 - B. DE STEFANO
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009325	4311	21.12.2012	19.02.2013	4	2	USD	7,462.04	7,462.04	01032013	MS - M. LIZARRAGA
						4		PEN	27,387.57	2,247.56		
								USD	133,731.44	21,816.07		
<input type="checkbox"/>	DR	01-00101-0010403	4311	26.12.2012	24.02.2013	4	3-	PEN	929.25	55.76	01032013	(X) GIANCARLO BOTTO
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009408	4311	26.12.2012	24.02.2013	4	3-	USD	4,974.69	4,974.69	01032013	(X) FRANK IRWIN ZAPA
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009434	4311	27.12.2012	25.02.2013	4	4-	USD	4,385.47	4,385.47	01032013	(X) GIANCARLO BUSTAM
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009576	4311	02.01.2013	03.03.2013	4	10-	USD	1,031.91	1,031.91	04032013	(X) GIANCARLO BUSTAM
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009636	4311	03.01.2013	04.03.2013	4	11-	USD	283.85	283.85	18032013	BC3- M. CARREAZO
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009648	4311	03.01.2013	04.03.2013	4	11-	USD	787.53	787.53	17032013	(X) C4 - DE STEFANO
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009762	4311	07.01.2013	08.03.2013	4	15-	USD	358.96	358.96	10032013	BC3- M. CARREAZO
<input type="checkbox"/>	DR	01-00101-0010727	4311	07.01.2013	08.03.2013	4	15-	PEN	265.50	265.50	10032013	ERIKA URSULA PAJUELO
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009718	4311	07.01.2013	08.03.2013	4	15-	USD	2,673.29	2,673.29	18032013	(X) GIANCARLO BUSTAM
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009720	4311	07.01.2013	08.03.2013	4	15-	USD	1,435.82	1,435.82	09032013	(X) GIANCARLO BUSTAM
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009723	4311	07.01.2013	08.03.2013	4	15-	USD	1,524.80	1,524.80	09032013	(X) GIANCARLO BUSTAM
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009812	4311	08.01.2013	09.03.2013	4	16-	USD	63.65	63.65	11032013	(X) GIANCARLO BUSTAM
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009807	4311	08.01.2013	09.03.2013	4	16-	USD	68.44	68.44	17032013	(X) C4 - DE STEFANO
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009882	4311	09.01.2013	10.03.2013	4	17-	USD	1,159.70	1,159.70	11032013	BC4 - B. DE STEFANO
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0009935	4311	10.01.2013	11.03.2013	4	18-	USD	2,192.74	2,192.74	15032013	(X) GIANCARLO BUSTAM
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0010027	4311	11.01.2013	12.03.2013	4	19-	PEN	142.05	142.05	11032013	(X) JOSE IVAN SIU
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0010000	4311	11.01.2013	12.03.2013	4	19-	USD	468.80	468.80	01052013	BC2- A. MARTINEZ
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0010044	4311	14.01.2013	15.03.2013	4	22-	USD	707.65	707.65	03042013	(X) GIANCARLO BUSTAM
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0010045	4311	14.01.2013	15.03.2013	4	22-	USD	742.23	742.23	18032013	(X) GIANCARLO BUSTAM
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0010048	4311	14.01.2013	15.03.2013	4	22-	USD	326.86	326.86	21032013	(X) KPC2 - JOSE PALO
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0010269	4311	17.01.2013	18.03.2013	4	25-	USD	975.25	975.25	22032013	KPC - BAMBAS
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0010259	4311	17.01.2013	18.03.2013	4	25-	USD	68.44	68.44	21032013	(X) C4 - DE STEFANO
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0010258	4311	17.01.2013	18.03.2013	4	25-	USD	61.09	61.09	21032013	BC3- M. CARREAZO
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0010344	4311	18.01.2013	19.03.2013	4	26-	USD	2,042.04	2,042.04	22032013	KPC - BAMBAS
<input type="checkbox"/>	DR	01-00011-0010332	4311	18.01.2013	19.03.2013	4	26-	USD	1,597.79	1,597.79	22032013	KPC - BAMBAS

En la figura mostrada, se puede llevar un seguimiento de documentos entregados, como las fechas en las que se entregó, indicadores como día de demora en entrega de documentos, días adicionales que se toma el cliente hasta el día de pago, entre otros.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Análisis SWOT: Análisis de la situación actual de la compañía y perspectivas (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas).

Brainstorming: Reunión convocada específicamente para generar ideas o redefinir un problema.

Capacidad: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple con los requisitos para ese producto.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto / servicio.

Cobranza: Acciones tomadas para la prevención y recuperación de créditos morosos.

Concesión: Autorización para utilizar o liberar un producto no conforme con los requisitos especificados

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada .

Crédito moroso o en atraso: Créditos sin recibir el pago de una cuota en el día de vencimiento; generalmente se define el cliente en mora después de un día de atraso en el pago de su cuota.

Diseño y desarrollo: Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Enumeración de atributos: Listado de los atributos o propiedades de un producto para modificar algunos de los mismos y encontrar una nueva combinación que mejore el producto.

Estructura de la organización: Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

Fuente de oportunidad de mejora: Fuente de información cuyo análisis puede llevar a la identificación de una oportunidad de mejora.

Infraestructura: Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Oportunidad de mejora: Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede

afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización.

Organización: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar): Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming.

Plan del proyecto de mejora: Documento que especifica lo que es necesario para alcanzar los objetivos del proyecto de mejora.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso de mejora: Proceso sistemático de adecuación de la organización a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas, realizada mediante la identificación de oportunidades de mejora y la priorización y ejecución de proyectos de mejora.

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto o servicio.

Proyecto: Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

Proyecto de mejora: Proyecto seleccionado por los órganos competentes de la organización, cuyo objetivo es la eliminación o reducción de la diferencia identificada entre la situación deseada y la real relativa a una o más oportunidades de mejora.

Refinanciación de un crédito: La modificación de un crédito existente, desembolsado por la institución crediticia, en respuesta a la incapacidad de pago de un cliente en el largo plazo; generalmente involucra ajustes en las condiciones iniciales del crédito y podría incluir también la ampliación del monto del crédito; clientes son requeridos a cumplir algunas condiciones previas. Generalmente el crédito está vencido, y se genera una sola operación en el caso que el cliente tenga varios créditos con la institución.

Reestructuración o Reprogramación de un crédito: La modificación de un crédito existente en respuesta a la incapacidad de pago del cliente en el corto plazo, generalmente se trata de modificaciones en el plazo y frecuencia de pago del crédito. Generalmente el crédito está al día.

Reproceso: Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.