

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR**

AREA DE GESTION

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

***“MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y
CONTROLES EN EL AREA DE CRÉDITO Y
COBRANZAS DE LA EMPRESA AGA S.A”***

LORENA OCAÑA

2008

DECLARATORIA

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

Lorena Ocaña

Quito, 30 de Septiembre 2008

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR SEDE
ECUADOR**

AREA DE GESTION

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

***“MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y CONTROLES EN
EL AREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LA EMPRESA
AGA S.A”***

AUTOR: LOREN OCAÑA

GUAYAQUIL, SEPTIEMBRE 2008

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende enfocarse en la gestión de Crédito y Cobranzas de la empresa AGA S.A., la misma que según el organigrama estructural forma parte del área financiera.

Considerando que el 96% de las ventas totales de la compañía son efectuadas a crédito, el porcentaje de contribución de éstas en los resultados de la compañía se da en la misma proporción, razón por la cual se hace indispensable una administración adecuada y recaudación oportuna de estos recursos en poder de terceros, así como también alcanzar niveles óptimos de productividad y calidad que reflejen un incremento en la rentabilidad.

Esta es la razón de ser del presente documento, en el cual, a través de técnicas y herramientas adecuadas descritas en los capítulos 1 y 2 se pretende identificar todas aquellas actividades que no aportan valor agregado para la organización, tareas manuales muy operativas e innecesarias que estén ocasionando cuellos de botella; así como también se proyecta realizar una simulación de la situación luego de implantar las mejoras, lo cual se puede visualizar en los capítulos 3 y 4. Finalmente, se entregará a la organización una propuesta de alternativas a implantarse para mejorar el proceso de crédito y cobranzas tanto en tiempos como en calidad.

DEDICATORIA

A mi familia quienes con su comprensión y sacrificio coadyuvaron a seguir adelante para la culminación de este trabajo.

A mis padres quienes sembraron en mí el sentido de responsabilidad y de éxito en todos los proyectos que he emprendido.

A Dios quien me ha dado la salud y vida para poder concluir este proyecto y me ha permitido disfrutar a cada instante la realización de este trabajo.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por sobre todas las cosas, porque me ha dado el don de la vida y ha guiado siempre mi camino.

Al Ing. Carlos Bucheli por su constante apoyo durante el desarrollo de la presente Tesis.

A mis compañeros de trabajo y al comité gerencial de AGA S.A por apoyar el desarrollo de este trabajo y su conclusión.

CAPITULO I	5
AGA S.A. – ECUADOR	5
1.1 Antecedentes	5
1.1.1 AGA S.A – Creación	5
1.1.2 Visión	7
1.1.3 Misión	8
1.1.4 Estrategia y Mercado	8
1.2 Desarrollo Organizacional	9
1.2.1 Objetivo general	9
1.2.2 Objetivos específicos	9
1.2.3 Estructura e información general	10
1.2.3.1 Organigrama Estructural	10
1.2.4 Sistema de Gestión de la Calidad AGA-ECUADOR	11
1.2.4.1 Política de Calidad	12
1.2.4.2 Procesos en el sistema de Gestión de la Calidad	13
1.3 El Departamento CREDITO Y COBRANZAS	16
1.3.1 Misión	16
1.3.2 Objetivos generales y específicos	16
1.3.2.1 Objetivo General	16
1.3.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3.3 Estructura organizacional	17
1.3.4 Clientes de AGA S.A en el mercado ecuatoriano	18
1.3.5 Objetivo y alcance del proyecto	19
CAPITULO II	20
EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES	20
2.1 La razón de ser del mejoramiento	20
2.2 ¿Qué es un proceso?	24
2.2.1 Las características de los procesos	25
2.3 Importancia estratégica de los procesos	27
2.4 Dimensiones Organizacionales de los procesos	28
2.5 La Cadena de Valor	29
2.6 Metodología de administración de los procesos	30
2.6.1 Definición	31
2.6.2 Objetivo	31
2.6.3 Fases del Análisis de procesos	31

2.6.3.1	Levantamiento de la información	32
2.6.3.2	Descripción del proceso	33
2.6.3.3	Análisis del proceso	33
2.6.3.4	Diseño del proceso mejorado- propuesta	34
2.6.3.5	Implantación	35
2.6.3.6	Evaluación y control	35
2.7	Herramientas para el análisis de los procesos	35
2.7.1	Lluvia de ideas	36
2.7.2	Diagramas de bloque	36
2.7.3	Diagramas de flujo de trabajo	36
2.7.4	Matriz de priorización de procesos	36
2.7.5	Matriz de Priorización de acciones	37
2.7.6	Análisis del Valor Agregado	38
2.7.7	Diagrama de Pareto	43
2.7.8	Diagrama de Gantt o Cronograma de trabajo	43
CAPITULO III		44
LA GESTION DE CRÉDITO Y COBRANZAS Y SU RELACIÓN CON EL CLIENTE EXTERNO		44
3.1	La calidad en el servicio al Cliente	44
3.1.1	La satisfacción al cliente e importancia en el servicio	44
3.1.2	Valor y satisfacción	47
3.2	El control de los procesos de crédito y cobranzas	49
3.3	La asignación del crédito: ventas vs. cartera	51
3.4	La gestión de cobranzas, un desafío?	51
3.4.1	Técnicas de una cobranza efectiva	51
3.5	La tercerización de la gestión de cobranzas debilita los controles internos?	53
3.6	Indicadores de gestión y desempeño aplicados a la gestión de cobranzas	54
CAPITULO IV		57
ANALISIS DE LOS PROCESOS DE CREDITO Y COBRANZAS		57
4.1	Levantamiento de la información	57
4.1.1	Recopilación información estratégica	57
4.1.2	Levantamiento de datos y definición de la situación actual	58
4.1.3	Mapa de Procesos y Cadena de Valor	60
4.1.4	Determinación de procesos críticos y su priorización	61
4.2	Descripción del proceso	63

4.2.1	Descripción de los procesos críticos	63
4.2.1.1	Control y Evaluación de Cobranzas	64
4.2.1.2	Evaluación del Crédito	64
4.2.2	Establecimiento de las debilidades actuales de los procesos	64
4.3	Análisis del proceso	70
4.3.1	Fijación de criterios para la optimización de los procesos	71
4.3.2	Análisis del valor agregado por actividad	74
4.3.2.1	Proceso: Control y Evaluación de cobranzas	75
4.3.2.2	Proceso: Evaluación del crédito	75
4.3.3	Determinación de las alternativas de mejora y recursos	77
4.3.3.1	Proceso: Control y evaluación de cobranzas	77
4.3.3.2	Proceso: Evaluación del crédito	78
4.3.4	Agrupación de las alternativas de mejora	78
4.3.5	Priorización de las alternativas de mejora	83
4.3.6	Análisis costo-beneficio de las alternativas de mejora priorizadas	83
4.4	Diseño del proceso mejorado – propuesta	85
4.4.1	Impacto de los cambios	95
4.4.2	Definición de indicadores de gestión	96
4.5	Plan de acción: implantación del proceso mejorado	96
CAPITULO V		97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		97
5.1 CONCLUSIONES		97
5.2 RECOMENDACIONES		98
BIBLIOGRAFÍA		101
ANEXOS		107

CAPITULO I

AGA S.A. – ECUADOR

1.1 Antecedentes

1.1.1 AGA S.A – Creación

“El nombre **AGA** es una sigla que en sueco significa **AKTIEBOLAG GAS ACCUMULATOR**, cuyo significado en español es “**COMPAÑÍA DE GASES ACUMULADOS**”

La historia de AGA abarca casi un siglo de creatividad, progreso técnico y expansión internacional. El desarrollo de AGA se sustentó principalmente en las nuevas oportunidades generadas a partir del gas acetileno mediante las brillantes invenciones de Gustaf Dalén –reconocido con el Premio Nobel de Física en 1912.

El funcionamiento de la compañía fue modernizado a fines de los años setenta, y hoy AGA es una de las compañías de gas con más alto nivel de especialización en el desarrollo y en las aplicaciones de sus conocimientos dentro de un importante número de áreas, tales como la industria de la alimentación, la medicina, el corte y la soldadura, la preservación del medio ambiente, la metalurgia, así como en los procesos de la industria química y electrónica.”¹

¹ Página Web: <http://www.aga.com.ec/>, CD inducción de Recursos Humanos AGA S.A.

AGA, una de las cinco compañías de gas más grandes del mundo, es parte de un grupo internacional que posee plantas productoras en más de 30 países de Europa y América, siendo líder en el mercado latinoamericano y pionera en la elaboración y comercialización de los más diversos gases. Actualmente sus operaciones están divididas en dos grandes áreas: GASES INDUSTRIALES Y GASES MEDICINALES.

En el año 1999, el grupo de compañías AGA fue adquirido por un grupo alemán llamado LINDE. Desde entonces AGA comienza a operar con el nombre: **AGA MEMBER OF THE LINDE GAS GROUP**, una organización que está presente en 45 países del mundo, siendo el **SEGUNDO** mayor grupo de gases en Europa y el cuarto en el mundo con 1,5 millones de clientes. En el año 2006, el Grupo LINDE adquiere el Grupo BOC y se convierte en el segundo productor de gases a nivel mundial.

AGA S.A Ecuador se constituyó originariamente el 16 de abril de 1957 bajo el nombre de FANOX; habiendo cambiado su denominación, por primera vez, por AGA ECUADOR C.A., el 22 de febrero de 1963; y luego, por AGA S.A., el 2 de diciembre de 1995.

“El objeto social de la compañía establece como actividad principal la producción y comercialización de gases industriales y medicinales, mezclas especiales, equipos y soldadura, principalmente”.²

² Estatutos sociales de AGA S.A. del 8/Enero/2003, Pág. 3

AGA es una empresa que basa su accionar en cuatro pilares básicos: los mejores productos, la tecnología más avanzada, el servicio más eficiente y el respeto por el medio ambiente.

Actualmente, en AGA S.A trabajan 116 empleados fijos (bajo nómina) y aproximadamente 100 empleados tercerizados; esta última modalidad empezó a implantarse en el año 1998.

En cuanto a su posición en el mercado, AGA S.A tiene el 85% del mercado de soldadura y gases, y el 15% lo ocupan competidores pequeños como INDURA y OXIGUAYAS.

AGA S.A cuenta con ocho centros de atención directa al cliente distribuidos en todo el país, así existen sucursales en: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Coca, Ambato, Santo Domingo, Salinas. Adicionalmente cuenta con una red de 200 distribuidores a nivel nacional.

1.1.2 Visión

“Ser reconocidos por nuestros clientes como el mejor socio de negocios, manteniendo nuestra posición de liderazgo”³

³ Comité Gerencial Ecuador, Plan Estratégico AGA S.A., Quito, 2004, Pág. 3

1.1.3 Misión

“Dedicamos nuestros esfuerzos a satisfacer y exceder las expectativas de nuestros clientes, suministrando soluciones integrales, rentables e innovadoras que involucran el uso de gases medicinales e industriales, equipos y servicios. Apoyados por un equipo Humano altamente comprometido y motivado, e inspirados en nuestros valores, trabajamos para fortalecer y mantener nuestra posición competitiva, implementando nuevas tecnologías y asumiendo la responsabilidad que tenemos con el Estado, la Comunidad, los Accionistas y el Medio ambiente.”⁴

1.1.4 Estrategia y Mercado

A nivel mundial y a partir del año 2006 en que se produce la compra de BOC por parte del grupo LINDE, AGA se ubica en el segundo lugar dentro de las empresas productoras de gases. Así, las seis mayores empresas productoras de gases y que representan el 70% del mercado actual son las siguientes:

1. Air Liquid
2. **BOC Gases + LINDE Gas Group**
3. Praxair
4. Air Products
5. Messer

⁴ Comité Gerencial Ecuador, Plan Estratégico AGA S.A., Quito, 2004, Pág. 3

AGA S.A se encuentra dividido en dos grandes segmentos de mercado: Gases Industriales y Gases Medicinales. A su vez, el segmento de Gases industriales se comprende dos sub-segmentos tales como: Industria de Procesos y Manufactura.

Los mercados dentro de los cuales se desarrolla AGA S.A son los siguientes:

✚ *Los Hospitales y Clínicas.*

✚ *La industria de Procesos.*

✚ *La industria metalmecánica*

1.2 Desarrollo Organizacional

1.2.1 Objetivo general

El principal objetivo de AGA es ofrecer al mercado gases y mezclas de gases de excelente calidad de una manera segura y eficaz, trabajando activamente para optimizar su uso y desarrollando nuevas técnicas de aplicación.⁵

1.2.2 Objetivos específicos

- Mantener el liderazgo de ventas en Ecuador tanto en gases y electrodos

⁵ Comité Gerencial Ecuador, Plan Estratégico AGA S.A., Quito, 2004, Pág. 3

- Crear valor a través del uso de tecnologías de punta.
- Mantener la posición como la compañía de gases con la más alta orientación hacia la calidad y seguridad
- Ser reconocida como la compañía con los más altos estándares de servicio.
- Obtener la certificación de Calidad ISO 9001: 2000 para todos los procesos de la compañía.⁶

1.2.3 Estructura e información general

1.2.3.1 Organigrama Estructural

Con el fin de ir ubicándose dentro del contexto en el cual se desarrolla el área objeto de estudio del presente documento, a continuación se presenta el organigrama estructural de la compañía AGA S.A. En este organigrama se reflejará únicamente los dos primeros niveles de la organización, es decir gerencias y jefaturas. ANEXO 16

El objeto principal de su estructura funcional es fortalecer la orientación hacia los clientes y sus necesidades, dándole un sentido práctico a la satisfacción del cliente.

Está conformado por:

- a) Áreas de Negocio: Industria manufacturera, procesos y medicinal

⁶ Comité Gerencial Ecuador, Plan Estratégico AGA S.A., Quito, 2004, Pág. 4

- b) Funciones de Soporte: Operaciones, Servicios Comerciales, Información y Tecnología, Recursos Humanos.
- c) Funciones centrales de Staff: Finanzas y Control, Seguridad y Calidad

1.2.4 Sistema de Gestión de la Calidad AGA-ECUADOR

En un mercado tan competitivo como en el que se encuentra AGA, el comité gerencial local mantiene entre sus principales objetivos el garantizar que todos sus procesos, productos, servicios, actividades se realicen en función de las necesidades y requisitos del cliente. En este sentido, poco a poco, dentro de la organización se han ido desarrollando talleres que permitan orientar a todos sus empleados en la corriente de la mejora continua. En AGA el Sistema de Gestión de Calidad se manifiesta a través de:

- La participación activa y total del comité gerencial local y regional.
- La creación de equipos de auditores internos capacitados en normas ISO.
- Compromiso de todos los empleados para cumplir con toda la normativa interna y externa.

El compromiso del comité gerencial local ante el Sistema de Gestión de calidad se plasma en la Política de la Calidad.

1.2.4.1 Política de Calidad

“El sistema de gestión de la calidad de AGA es la base fundamental para satisfacer las expectativas de sus clientes, empleados, accionistas y sociedad, y lo manifiesta a través de:

- La calidad de sus productos, procesos y servicios.
- El desarrollo de las habilidades de los empleados de la compañía para realizar sus actividades.
- El estricto cumplimiento de los procedimientos y normas internas.
- La buena relación con los clientes y proveedores.
- La búsqueda constante del mejoramiento continuo.
- La provisión de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad estipulados”⁷

El Sistema de Gestión de la Calidad de AGA está alineado con los requisitos de la norma de referencia: ISO 9001: 2000.

AGA cuenta con certificación ISO 9001: 2000 en los siguientes procesos:

- Producción y distribución de Oxígeno, Nitrógeno y Argón Líquidos
- Producción y distribución de Dióxido de Carbono

⁷ The Linde Group, Política SHEQ AGA S.A., Quito, 2007, Pág. 1

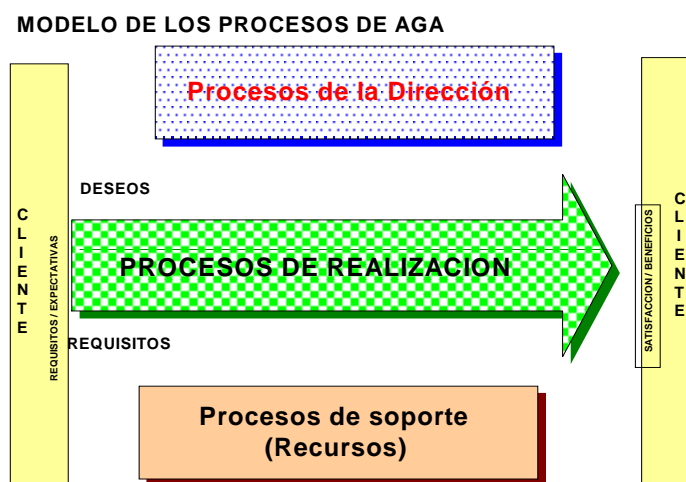
1.2.4.2 Procesos en el sistema de Gestión de la Calidad

A lo largo de su trayectoria, AGA ha implementado y mantiene un Sistema de Gestión de la Calidad, diseñado para mejorar permanentemente la efectividad de todos sus procesos, considerando siempre como punto de partida las necesidades y expectativas del cliente.

Para el desarrollo de sus actividades, AGA ha establecido una estructura dividida de la siguiente manera:

1. Los procesos de realización: aquellos directamente orientados a la satisfacción del cliente externo.
2. Los procesos de soporte: Brindan el soporte adecuado para la venta del producto y servicio.
3. Los procesos de dirección: comprende la planificación Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y la mejora continua.

Figura 2: Modelo de los procesos de AGA S.A.

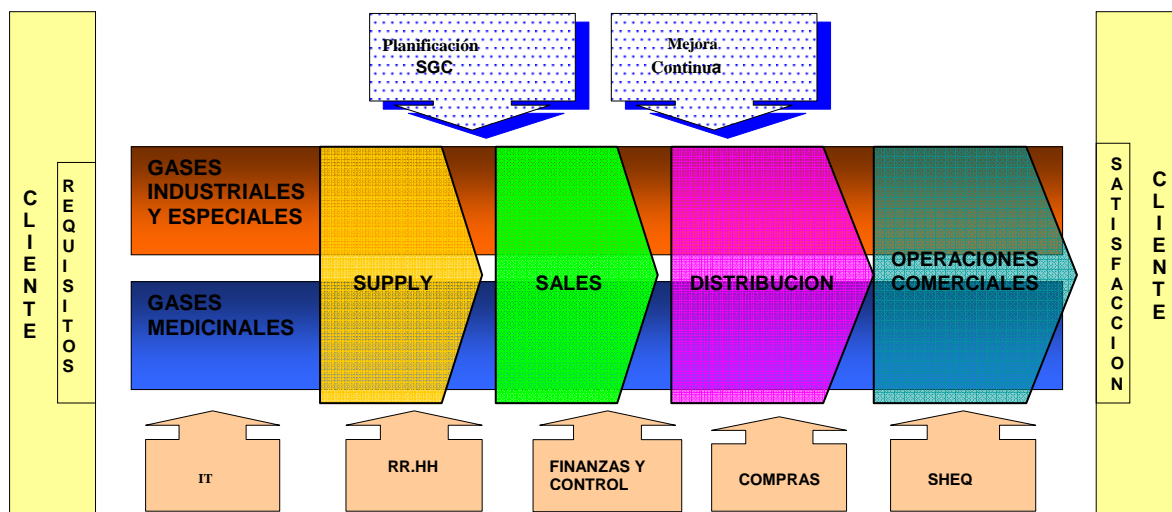


Fuente: Manual de Calidad de AGA S.A.

Elaborado por: Lorena Ocaña

A continuación se presentan varios gráficos que permiten observar la conformación de cada una de las tres categorías:

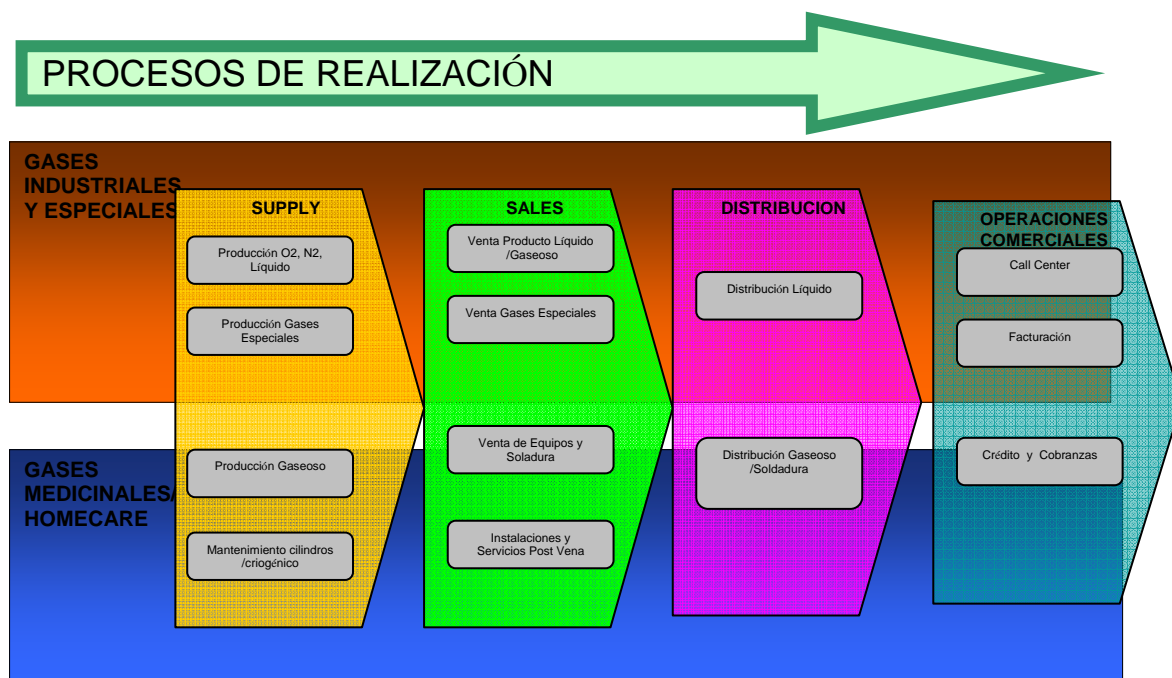
Figura 3: Mapa de procesos de AGA S.A.



Fuente: Manual de Calidad de AGA S.A.

Elaborado por: Lorena Ocaña

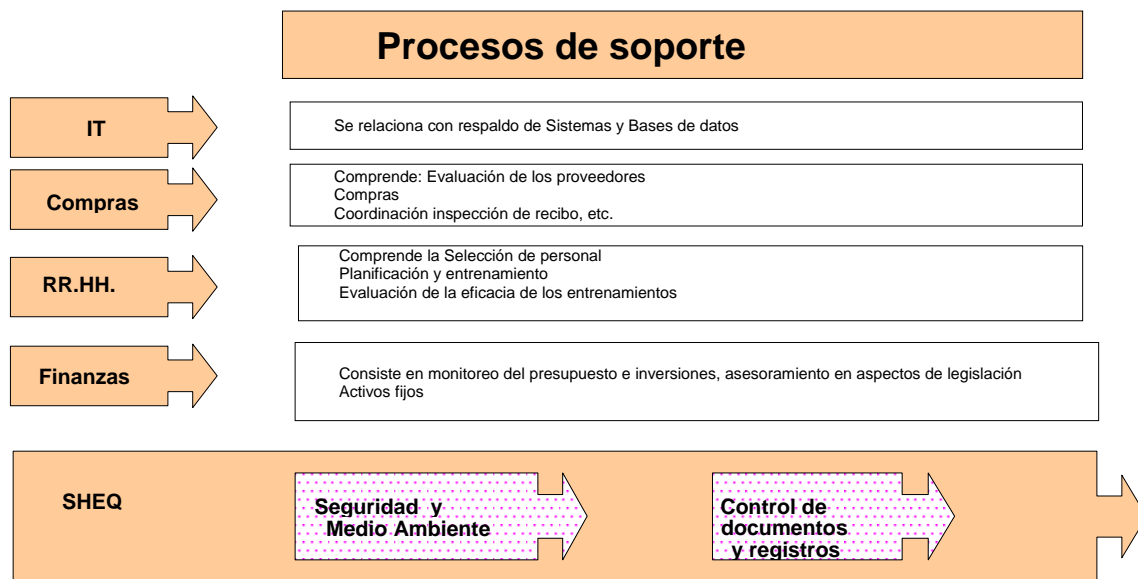
Figura 4: Procesos de Realización



Fuente: Manual de Calidad de AGA S.A.

Elaborado por: Lorena Ocaña

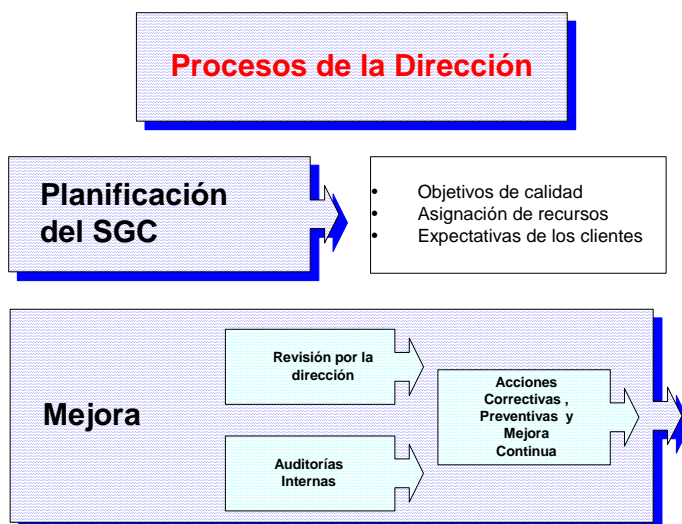
Figura 5: Procesos de Soporte



Fuente: Manual de Calidad de AGA S.A.

Elaborado por: Lorena Ocaña

Figura 6: Procesos de la Dirección



Fuente: Manual de Calidad de AGA S.A.

Elaborado por: Lorena Ocaña

1.3 El Departamento CREDITO Y COBRANZAS

Este departamento no tiene su propia misión; sin embargo me permito proponer la siguiente:

1.3.1 Misión

Mantener siempre el equilibrio entre el beneficio obtenido de la concesión del crédito (rendimiento) y la capacidad de obtener los fondos suficientes para pagar las deudas (liquidez), siendo ese beneficio un indicador del nivel a que se eleva el rendimiento sobre la inversión.

1.3.2 Objetivos generales y específicos

1.3.2.1 Objetivo General

Evaluar y conceder crédito a los clientes industriales y medicinales cumpliendo la política de crédito existente así como también recuperar eficientemente los fondos de la empresa en poder de los mismos, a fin de contar con la suficiente liquidez para el normal desarrollo de sus operaciones y el cumplimiento de los índices de rentabilidad exigidos por la casa matriz.

1.3.2.2 Objetivos Específicos

Dentro de los objetivos específicos se encuentran:

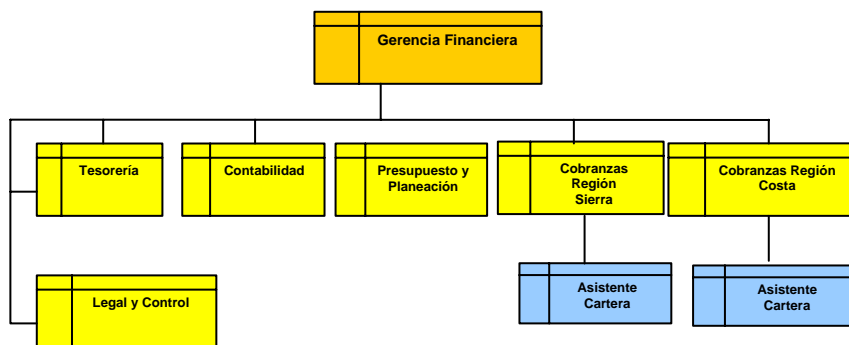
- ✚ Reducir los días calle de las cuentas por cobrar en un 3% respecto a la información real del año 2007.

- ✚ Incrementar la eficiencia operativa en los principales procesos de cobranzas, eliminando actividades que no agregan valor y tiempos muertos.
- ✚ Mejorar el sistema de cobranzas, a través de la implantación de controles y procesos mejorados.
- ✚ Reducir la provisión incobrable calculada según los lineamientos de la casa matriz Alemana en un 5%. Esta política menciona lo siguiente: *“Provisión del 50% para cuentas cuya antigüedad se presenta entre 90 y 180 días y provisión del 100% para cuentas cuya antigüedad supera los 180 días de vencimiento.”*

1.3.3 Estructura organizacional

A partir del año 2005, el área de crédito y cobranzas pasó a la dirección de la Gerencia Financiera por lineamientos de la casa matriz; sin embargo la misma brinda soporte a las dos áreas de negocio existentes: Gases Industriales y Gases Medicinales.

Figura 7: Organigrama del área de crédito y cobranzas AGA S.A.



Fuente: Manual de Organización AGA S.A.
Elaborado por: Lorena Ocaña

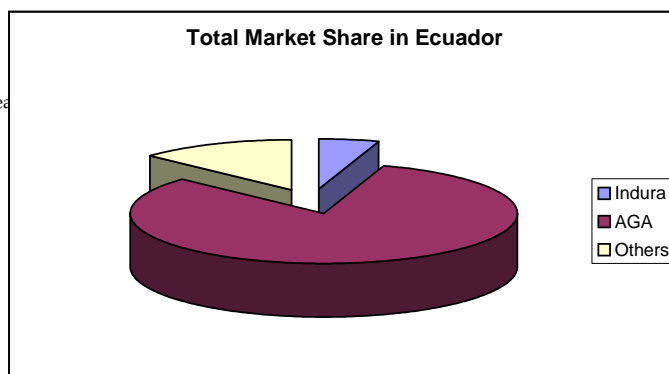
1.3.4 Clientes de AGA S.A en el mercado ecuatoriano

Para entender la participación de mercado de AGA S.A. es necesario entender a la competencia de la compañía. En Ecuador, los principales competidores de AGA S.A en el mercado son: Indura, Oxiguayas, Carbogas, Enox, FAE; siendo el principal la empresa INDURA S.A cuya operación directa se realiza tan solo en cinco países del continente americano: México, Argentina, Ecuador, Chile y Perú, pero cuenta con distribuidores en el resto del continente. En las figuras a continuación se muestra el nivel de participación de mercado a nivel global y a nivel de gases industriales y medicinales:

d. Ecuador Total Market Share

Aga Ecuador in Ecuador / Total Company (Head)

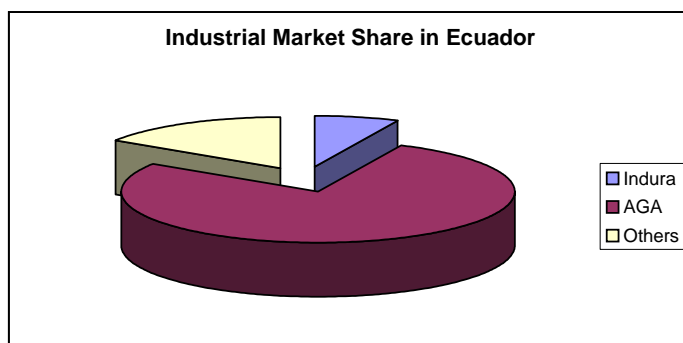
2000 IG Market	%
Indura	5%
AGA	82%
Others	13%
TOTAL Company	100%



e. Ecuador Industrial Gas Market Share

AGA Ecuador in Ecuador

2000 IG Market	%
Indura	7%
AGA	78%
Others	16%
TOTAL Company	100%



Como se puede observar, apenas el 5% del mercado ecuatoriano en lo que respecta a gases industriales y medicinales es atendido por la compañía INDURA,

y en cambio el 82% es atendido por AGA lo que significa una gran fortaleza, así lo demuestra la cantidad de clientes que mantiene a nivel nacional:

AREA DE NEGOCIOS		TOTAL
CLIENTES INDUSTRIALES		1,191
CLIENTES MEDICINALES		923
PUBLICOS	121	
PPRIVADOS	802	
		2,114

En el número de clientes industriales se incluyen los 270 distribuidores que tiene a nivel nacional, por ende los clientes directos ascienden a 921.

1.3.5 Objetivo y alcance del proyecto

Considerando los antecedentes expuestos en los puntos anteriores, el presente documento tiene como objetivo proponer un rediseño de los procesos de crédito y cobranzas en la empresa AGA S.A. para mejorar su productividad, fomentando una recuperación oportuna de las cuentas por cobrar de la compañía.

Su alcance estará dado en los procesos relacionados directamente con la concesión del crédito y la recuperación de las cuentas por cobrar, para lo cual tomará en cuenta las actividades realizadas por todas las personas que intervienen en tales procesos, midiendo tiempos y realizando un análisis de valor agregado y de costo-beneficio de las mejoras planteadas. Finalmente se presentará un modelo mejorado de los procesos vitales en la gestión del área de crédito y cobranzas y los indicadores que permitirán su posterior monitoreo.

CAPITULO II

EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 La razón de ser del mejoramiento

En la sociedad actual, el uso adecuado de los recursos se convierte en una necesidad para todas aquellas compañías que desean permanecer en el mercado, pues de su nivel de productividad y competitividad dependerá la rapidez con que ésta reaccione a los cambios y estén adecuadamente preparadas.

Quizás una de las grandes ventajas actuales de las compañías es precisamente la conformación de grupos económicos y el rompimiento de las fronteras; sin embargo también se convierte en una gran desventaja pues con ello da lugar a la presencia de competidores y si las organizaciones no están preparadas, su tendencia será desaparecer o ser marginadas.

En razón de lo expuesto, para el empresario actual ya no es suficiente basar sus decisiones en indicadores financieros, también será necesario complementarlos con indicadores de gestión que permitan visualizar la productividad y rendimiento del negocio a través de todos sus procesos. Al empresario actual deberá interesarle conocer si los recursos disponibles están siendo utilizados adecuadamente para conseguir los objetivos planteados, y esto es lo que pretende alcanzar la administración por procesos.

En un mercado tan competitivo como en el que nos encontramos en la actualidad, las empresas ya no pueden seguir obteniendo sus utilidades en función de los precios de sus productos, de ahora en adelante, será necesario desarrollar programas de reducción de costos, sin que estos impliquen reducir la calidad de los productos y/o servicios o desmejorar la atención al cliente.

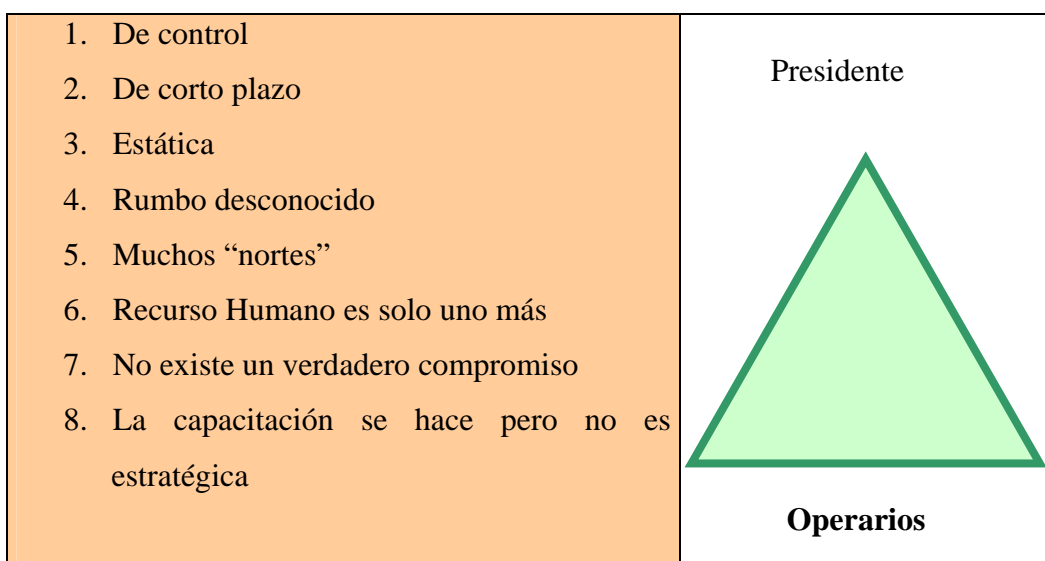
Los Sistemas de Gestión de Calidad que usan herramientas de apoyo como: Gestión por Procesos, Control Total de Calidad, Benchmarking, ISO 9000, Just in Time, Administración de la Mejora Continua, Six Sigma, Balance Scorecard, entre otros, se fundamentan precisamente en los procesos con el fin de lograr una Calidad Organizacional.

El análisis de los PROCESOS se ha convertido en una tarea indispensable dentro de las organizaciones, que no solamente implica la aplicación de técnicas sino también requiere un cambio en las formas de pensar y establecer metas y objetivos.

Se hace necesario un cambio de cultura organizacional y hasta individual, eliminando los paradigmas que limitan la creatividad y no permiten que la compañía se desarrolle como un todo completo en la búsqueda de un objetivo en común orientado a lograr la productividad y satisfacción del cliente.

Para una mejor comprensión del cambio que debemos dar en una organización, a continuación podremos observar cómo son las organizaciones actualmente y cómo es la organización que debemos lograr:

Figura 8: Organización Actual



Jairo A. Vargas: Consultor Empresarial

Elaborado por: Lorena Ocaña

Este tipo de organización tradicional, es una organización estática y por eso tiene la forma de una pirámide en donde la base indica que la empresa únicamente permanece sentada en sus bases y no cambia.

Es una organización en donde sus empleados están constantemente manteniendo una actitud reactiva, “apagando los incendios”, en lugar de aplicar la pro

actividad. Es de corto plazo, pues al no innovar y promover el cambio, tiende a desaparecer muy pronto del mercado, la competencia no espera.

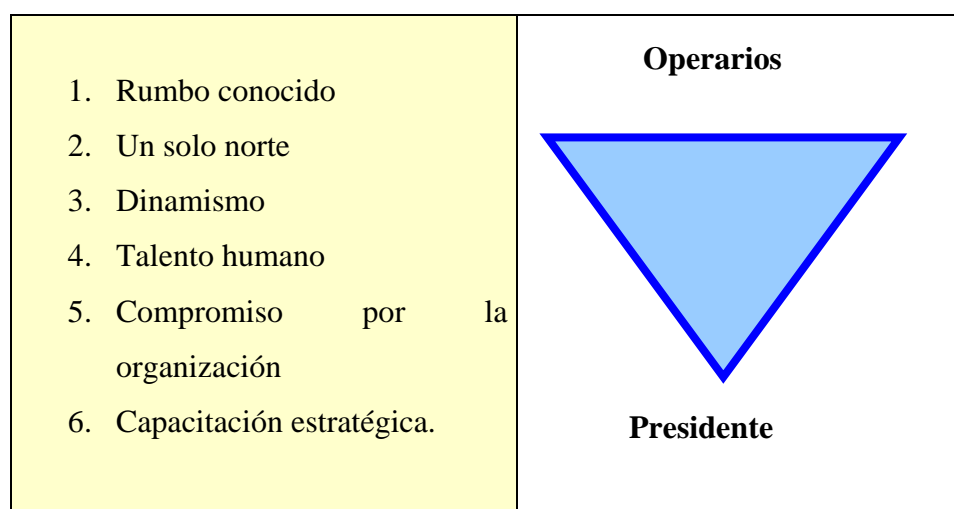
Finalmente es una compañía con muchos “nortes” aislados con lo cual se desperdician los recursos y en ningún momento se logrará alcanzar un solo objetivo. Cada departamento busca cumplir sus actividades y alcanzar sus objetivos sin evaluar las necesidades de sus clientes.

En este sentido, es claramente visible la necesidad de cambio en toda la organización orientándose a alcanzar la productividad y calidad. Sin embargo, son las gerencias de la empresa quienes deben iniciar el rompimiento de los paradigmas, orientar a sus colaboradores hacia la mejora continua, promover el mejoramiento de los canales de comunicación e información de tal manera que toda la organización se encamine hacia un solo norte buscando siempre prevenir los errores y no pasar el tiempo en corregirlos.

Por tanto, toda organización deberá tender a lograr una organización de confianza donde exista el trabajo en equipo, buena y oportuna comunicación de los objetivos y estrategias de la organización a todos los niveles, capacitación constante y motivación del talento humano, uso adecuado de los recursos, compromiso de todo el equipo de trabajo.

En el siguiente gráfico, se puede visualizar cómo se concibe una organización de confianza. Tiene la forma de un triángulo invertido que simboliza el dinamismo que mantiene toda la organización.

Figura 9: Organización de CONFIANZA.



Jairo A. Vargas: Consultor Empresarial

Elaborado por: Lorena Ocaña

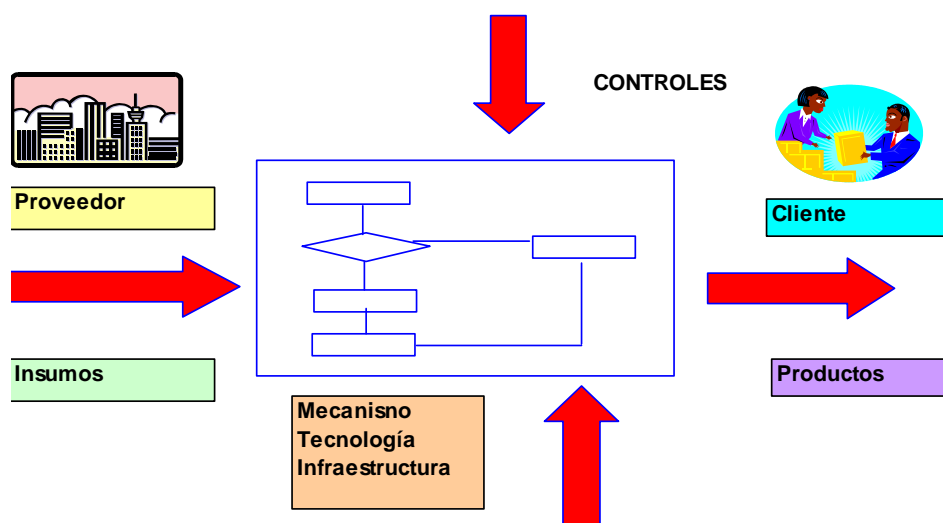
2.2 ¿Qué es un proceso?

“Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que utilice y transforme recursos o insumos, le agregue valor y con ellos elabore un producto para un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”⁸

En el siguiente gráfico, se puede observar claramente los elementos de un proceso:

⁸ HARRINGTON, H. JAMES..(1993) *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Ed. Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.

Figura. 10: Elementos de un proceso



GRIENFIELD M.,(2002). "Process Mapping's Next Step". Revista Quality Progress, Septiembre 2002. p.50-55

Elaborado por: Lorena Ocaña

Claramente se puede observar cómo interactúan cada uno de los elementos y se interrelacionan para transformar los inputs o insumos en outputs o productos, los cuales a su vez se convierten en insumos para el siguiente proceso.

2.2.1 Las características de los procesos

Dado que los procesos consumen recursos, contribuyen a los objetivos de la empresa, tienen políticas y procedimientos, son susceptibles de medición, involucran a personas, requieren equipos, instalaciones y materiales, un proceso tiene sus propias características expuestas a continuación:

- a) Dueño del proceso
- b) Límites o alcance bien definido

- c) Interacciones y límites de autoridad y responsabilidad definidas.
- d) Procedimientos documentados y políticas
- e) Resultados definidos
- f) Controles de seguimiento y retroalimentación cercanos al punto donde se ejecuta cada actividad.
- g) Medidas de evaluación y objetivos relacionados con el cliente.
- h) Tiempo de ciclo del proceso

A continuación se presentan los atributos que todo proceso debe reunir en función de lo cual se obtendrán los mejores resultados: Eficiencia, Eficacia y Flexibilidad.

- **Eficiencia del proceso:** Consiste en producir los resultados esperados con un mínimo de recursos, es decir hacer bien las cosas a la primera, ser productivos. Dentro de este atributo, se consideran conceptos como el tiempo de ciclo que es la cantidad total del tiempo que tarda un proceso. La productividad se verá afectada por la presencia de demoras, tiempos muertos, mala calidad de los productos, tareas repetidas, entre otras.
- **Eficacia del proceso:** Consiste en producir los resultados esperados con un mínimo de recursos y alineados con la misión, visión y objetivos de la empresa, es decir eficacia se relaciona con la calidad.
- **Flexibilidad del proceso:** Se refiere a la facilidad que debe tener un proceso para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

2.3 Importancia estratégica de los procesos

Por qué existe la administración estratégica de los procesos?...muy simple, porque las empresas actualmente son tan eficientes como lo son sus procesos. De la efectividad, eficiencia y flexibilidad de los procesos depende la productividad de las empresas, su competitividad y por ende su rendimiento.

Cuando la organización ha llegado a establecerse su visión y objetivos estratégicos, entonces todos sus procesos y actividades deben realizarse con miras a conseguir lo planteado razón por la cual cada uno de los componentes del proceso deberá actuar armónicamente.

El mejoramiento de los procesos o su administración estratégica, trae consigo varios beneficios que le permitirán a la organización:

- a) Predecir los cambios
- b) Enfocarse en la prevención de errores más que en su corrección.
- c) Centrarse en los requerimientos del cliente y darle mayor respuesta a sus necesidades
- d) Aumentar la capacidad para competir en el mercado
- e) Optimizar la estructura orgánica con procesos simplificados, menos pasos.
- f) Apoyar para la consecución de los objetivos estratégicos
- g) Mejorar el uso de los recursos
- h) Reducir los tiempos de trabajo, por tanto el estrés y desgaste de las personas.
- i) Reducir los costos del proceso y por ende incrementar las utilidades

- j) Mejorar la calidad del producto y/o servicio
- k) Ser vista como todo un sistema organizado que comprende sus interrelaciones.

Todos los beneficios expuestos no hacen más que reiterarnos la necesidad de cambiar los paradigmas de las empresas tradicionales. Hoy en día todas las empresas deben enfocarse en identificar qué causó el problema y no quien lo causó, deberán promover el trabajo en equipo de tal manera que todos los miembros de la organización luchen por alcanzar las mismas metas, deberán orientar sus esfuerzos hacia el cliente, por que es la concentración en el cliente lo que permitirá a las empresas mantenerse en el mercado por largo tiempo.

Sin embargo, también es necesario recalcar que el mejoramiento de los procesos deberá ser una tarea constante debido a que estamos expuestos a un mundo en constante proceso evolutivo, porque lo integran seres humanos. “El mejoramiento de los procesos finalizará cuando la capacidad creativa de las personas desaparezca.”⁹

2.4 Dimensiones Organizacionales de los procesos

Es importante recordar que los procesos no son un componente aislado dentro de la organización, ya que existen también otros elementos interrelacionados. Esta es la razón por la que al implantar cambios o mejoras en los procesos, se debe validar el impacto en los demás componentes, de tal manera que se logre un óptimo desempeño de toda la organización.

⁹ Material seminario “Mejoramiento de procesos”

Por ende, se presentan las siguientes dimensiones organizacionales:

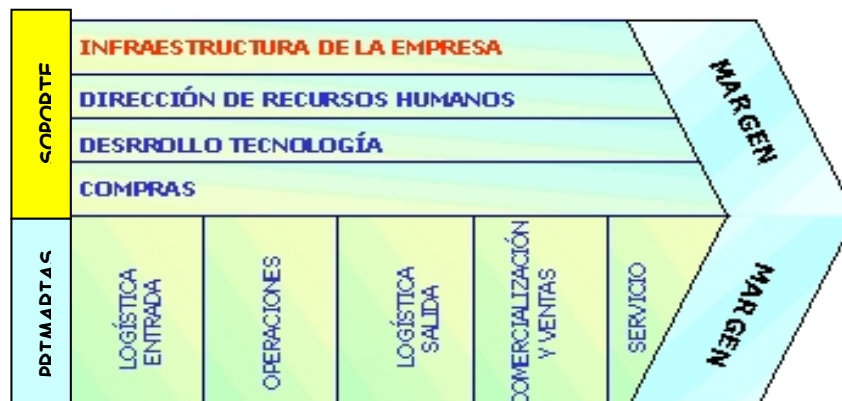
- Dimensiones externas: Clientes y Usuarios, Productos y Servicios
- Dimensiones internas: Infraestructura, Sistemas de Información, Personas y Cultura; y, Procesos o Sistemas de Trabajo.

2.5 La Cadena de Valor

Una empresa adquiere ventaja competitiva cuando encuentra la forma mejor de hacer las cosas, siempre con un menor costo y tratando de obtener la mayor rentabilidad. La Cadena de valor permite a la organización conocer cómo se desarrollan e interactúan los procesos.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Figura 11: La Cadena de Valor genérica



Actividades de Soporte	Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades Primarias. La INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc...
Actividades Primarias	<p>Tienen que ver con la esencia del proceso productivo y desarrollo del producto; Están constituidas por los PROCESOS DE INNOVACIÓN (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los PROCESOS OPERATIVOS (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los SERVICIOS DE VENTA (Venta y Servicio post-venta).</p> <p>Estos procesos están en sintonía con lo que <u>M.E. Porter</u> denomina:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cadena de valor de los Proveedores 2. Cadena de valor de los Canales 3. Cadena de Valor de los Compradores
MARGEN	El valor íntegro obtenido menos los costes en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor conforman dicho Margen.

Fuente: PORTER MICHAEL., (1996) Ventaja Competitiva.,p.55

Elaborado por: Lorena Ocaña

Este es el contexto dentro del cual se ubicarán los procesos a mejorarse y que son motivo de esta propuesta. El área de crédito y cobranzas participa dentro de los procesos primarios denominado COMERCIALIZACION Y VENTAS.

2.6 Metodología de administración de los procesos

La Administración de los procesos es una tendencia que cuenta con herramientas metodológicas que permiten evaluar en forma detallada si las actividades desarrolladas aportan o no valor ya sea para la organización o para el cliente externo. En este sentido, será importante descomponer al proceso en todas sus actividades y establecer la situación tal cual se la encuentra al momento del

análisis, posteriormente se podrán extraer aquellas actividades que no agregan valor y presentar el proceso cómo éste debería ser. En el análisis de los procesos, será necesario entonces, poner mucha atención en aquellas actividades identificadas como “Sin Valor Agregado (SVA)” pues son éstas las que estarían generando tiempos muertos, desperdicios, costos injustificados.

2.6.1 Definición

La administración de procesos es una técnica de gestión sistemática para lograr avances importantes en el desempeño de las organizaciones, mediante el mejoramiento o rediseño y control de los procesos empresariales.¹⁰

2.6.2 Objetivo

Proporcionar herramientas y directrices que le permitan a los miembros de la organización, analizar y evaluar todos sus procesos con el objetivo de que los resultados de éstos conlleven a: reducir costos, incrementar utilidades, satisfacer las necesidades de los clientes, alcanzar la competitividad y productividad y por ende a mantenerse en el mercado.

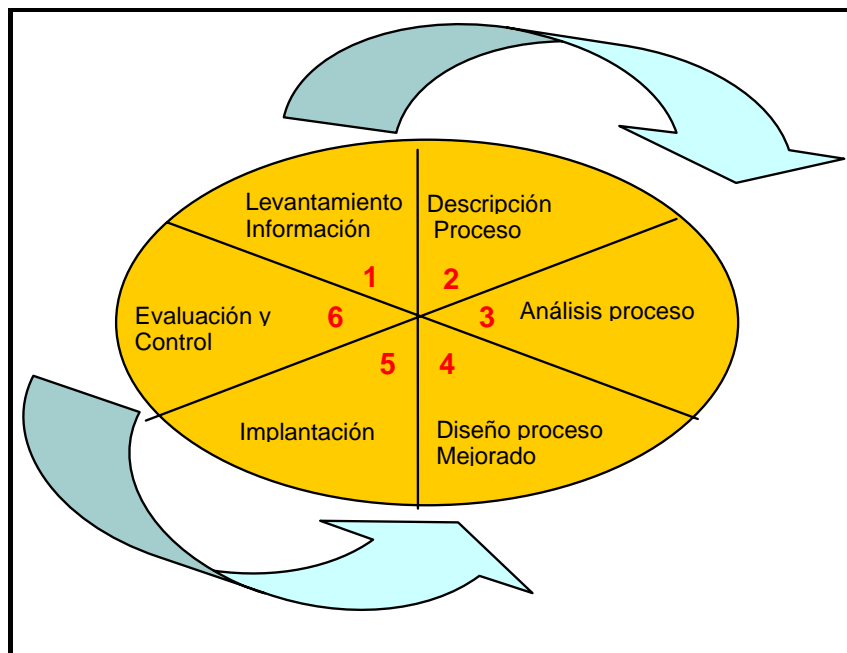
2.6.3 Fases del Análisis de procesos

Previamente al establecimiento de las fases que implican un análisis de procesos, es necesario determinar el equipo de trabajo conformado por no más de siete personas y dependiendo del tamaño del proceso a analizar. Dichos miembros deben conocer todo acerca del proceso y contar con el apoyo de su jefe funcional que tenga habilidad para influir y realizar cambios.

¹⁰ GALLOWAY D. (1998). Mejora continua de Procesos. Barcelona, España: Gestión 2000, 1era edición.

A continuación, encontrarán una representación gráfica de las fases para el análisis y mejoramiento de procesos:

Figura 12: Fases del Mejoramiento de procesos



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Lorena Ocaña

Cabe aclarar que las fases quinta y sexta únicamente quedarán enunciadas como marco metodológico pues no están incluidas en esta tesis.

2.6.3.1 Levantamiento de la información

Objetivo:

Realizar un levantamiento de toda la información relacionada con el proceso de estudio, identificando límites, componentes, marco en el cual se desarrolla, participantes.

Actividades:

La representación gráfica de los procesos permite tener una visión global de los mismos, razón por la cual en esta fase se realizarán las siguientes actividades:

- Recopilar información estratégica (FODA)
- Levantar los datos y establecer la situación actual (diagrama de bloque)
- Establecer la cadena de valor, y mapa de procesos del departamento analizado (cadena de valor, mapa de procesos)
- Definir los procesos críticos y realizar la priorización (matriz de priorización)

2.6.3.2 Descripción del proceso

Objetivo:

Alcanzar una comprensión global e integral de los procesos de la organización

Actividades:

Esta fase contribuirá para que el equipo de trabajo comprenda de mejor manera cuál es el o los problemas a solucionar. Facilitará la identificación de los involucrados en el proceso, y permitirá descubrir las debilidades de tales procesos.

Para lo cual se realizarán las siguientes actividades:

- Describir los procesos críticos (formulario de definición del proceso)
- Definir las debilidades actuales de los procesos

2.6.3.3 Análisis del proceso

Objetivo:

Analizar el proceso en todas sus partes con el fin de identificar debilidades que estén afectando a la calidad del control, eficiencia del proceso, recursos utilizados, esperas, demoras, idoneidad de políticas y procedimientos.

Actividades:

Esta es la fase más importante del análisis de procesos pues en ésta se debe evaluar el VALOR AGREGADO de las actividades y el COSTO-BENEFICIO de las oportunidades de mejora.

Las actividades que se desarrollarán serán:

- Determinar los criterios para la optimización de los procesos
- Análisis del valor agregado por actividad
- Establecer las alternativas de mejora (dimensiones organizacionales)
- Agrupar las alternativas de mejora
- Priorizar las alternativas de mejora (matriz priorización mejoras)
- Realizar el análisis costo-beneficio de las alternativas de mejora priorizadas.

2.6.3.4 Diseño del proceso mejorado- propuesta

Objetivo:

Definir un esquema o diagrama de flujo de trabajo del proceso mejorado y presentarlo como propuesta para su implantación conjuntamente con un plan de acción y análisis de la productividad del recurso tiempo.

Actividades:

- Elaborar los diagramas, flujos y gráficos a nivel de actividades de los procesos críticos mejorados (diagramas flujo de trabajo)
- Analizar los procesos propuestos – productividad recurso tiempo
- Definir los indicadores de gestión
- Proponer un plan de acción para la implantación del proceso mejorado (diagrama de Gantt)

2.6.3.5 Implantación

Objetivo:

Poner en marcha el plan de acción propuesto formando un equipo de trabajo con todos los involucrados de tal manera que ellos sean quienes impulsen permanentemente los cambios.

2.6.3.6 Evaluación y control

Objetivo:

Monitorear periódicamente el cambio implantado con el fin de darle seguimiento y realizar los ajustes en forma oportuna.

2.7 Herramientas para el análisis de los procesos

Cómo se mencionó en el punto 2.6.2, las herramientas son muy importantes a la hora de analizar los procesos, en virtud de lo cual, a continuación procederé a describir brevemente cada una de las herramientas que se utilizarán en este documento.

2.7.1 Lluvia de ideas

Esta herramienta permite que el equipo de trabajo vaya generando un sin número de ideas que contribuyan al entendimiento global del proceso y establecimiento de las alternativas de mejora.

2.7.2 Diagramas de bloque

Es un diagrama de flujo que representa un proceso en forma general. Como su nombre lo indica, se deberá establecer a manera de bloques cada una de las áreas o funciones que intervienen en ese proceso. Este tipo de diagramas solo utiliza el símbolo de operación y se indica el orden de ejecución por medio de flechas.

2.7.3 Diagramas de flujo de trabajo

Es la representación gráfica del flujo de actividades de un proceso. Son una parte importante en el desarrollo de procedimientos, ya que su sencillez gráfica permite ahorrar muchas explicaciones. Permite identificar los problemas, oportunidades de mejora y puntos de ruptura del proceso, establece claramente el inicio y fin de cada proceso.

2.7.4 Matriz de priorización de procesos

Consiste en elaborar una matriz en la cual se enlistarán todos los procesos de la cadena de valor y se los analizará en función de los objetivos estratégicos.

A cada objetivo se le asignará un nivel de importancia según las siguientes categorías:

Alta = la puntuación será de 3

Media = la puntuación será de 2

Baja = la puntuación será de 1

Adicionalmente se calificará la correlación de los objetivos versus los procesos, en las siguientes escalas:

Alta = 5 puntos

Media = 3 puntos

Baja = 1 punto

Ninguna = 0 puntos

El resultado de la evaluación de cada proceso se lo obtendrá al multiplicar la importancia por la correlación.

Finalmente, el proceso que presente la puntuación más alta es aquel que será analizado en detalle y al cual se le aplicarán todas las técnicas y herramientas.

2.7.5 Matriz de Priorización de acciones

Es una herramienta que permite enlistar las alternativas de mejora identificadas en el análisis y entonces priorizarlas o determinar las más viables. Para lo cual se toman en cuenta dos criterios: La contribución a los objetivos y la facilidad de implantación.

La facilidad de implantación analiza y confronta cada una de las alternativas versus la inversión que representaría el cambio, inversión en recursos humanos, tecnológicos, financieros, tiempo, etc.

Se establecerá una calificación en base a:

- Si la inversión es alta, recibirá una puntuación de 1
- Si la inversión es media, la puntuación será de 3
- Si la inversión es baja, recibirá una puntuación de 5

La contribución a los objetivos confronta las alternativas versus los objetivos que tiene la organización, tales como: optimización de recursos, satisfacción al cliente y tiempos de respuesta.

La calificación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- Si el aporte a los objetivos es alto, recibirá una puntuación de 1
- Si el aporte a los objetivos es medio, la puntuación será de 3
- Si el aporte a los objetivos es bajo, recibirá una puntuación de 5

2.7.6 Análisis del Valor Agregado

Esta es la parte más importante del análisis de procesos, pues de su correcta realización depende la identificación de las oportunidades de mejora.

Antes, de entrar en materia, se hace necesario entender qué es VALOR. Este concepto resulta muchas veces muy complejo y confuso, ya que no es únicamente el precio que el consumidor paga por un producto, o la calidad del producto, la satisfacción de las necesidades o el mantenimiento de la imagen de la empresa.

“El valor es el equilibrio percibido entre lo que la gente consigue y aquello a lo que tiene que renunciar por conseguirlo.”¹¹

La identificación de valor no es igual para todas las personas, depende muchísimo de las expectativas y necesidades de los clientes sean internos o externos.

Para comprender mejor este concepto, pongamos un ejemplo: ¿qué restaurante ofrece una mejor relación calidad-precio (valor) por una comida?

- a) Un restaurante cinco estrellas con comida excelente, bonitas instalaciones, música agradable, precios elevados
- b) Un restaurante de comida rápida, precios bajos, decoración moderna, menú variado.

Así si el cliente busca un lugar donde le atiendan rápido y de bajo costo entonces la segunda opción tendrá valor y será la elegida; pero si el cliente está buscando celebrar algún evento en especial y necesita un restaurante romántico y costoso, entonces seleccionará la primera opción. En definitiva, el VALOR depende de las expectativas del cliente.

Partiendo de este concepto, por qué es importante realizar el análisis del valor agregado en los procesos? La respuesta a esta interrogante se sustenta en tres objetivos:

- El análisis del valor agregado asegura la satisfacción de las necesidades de los clientes, proveedores, accionistas, inversores, empleados, que reciben los

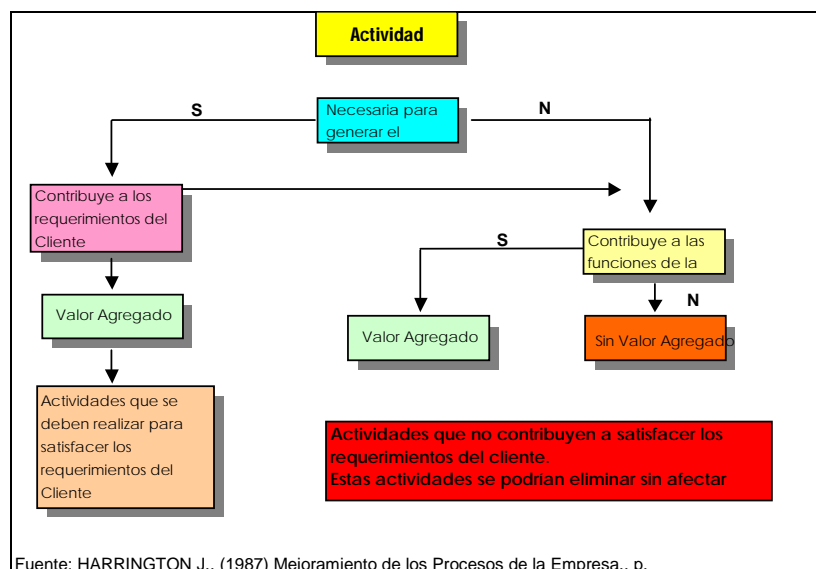
¹¹ WILLIAN E. TRISCHLER (2000)., Mejora del Valor Añadido en los Procesos, Gestión 2000., Pág. 23

outputs. Solo las personas que reciben el beneficio de un proceso pueden definir el valor.

- El análisis del valor agregado verifica que la estructura definida por la dirección respalde el objetivo de satisfacer las necesidades de los individuos que reciben los outputs.
- El análisis de valor agregado permite determinar si las personas que desempeñan el trabajo comprenden lo que tienen que hacer y lo hacen de acuerdo a los lineamientos.

A través de esta técnica, se analizarán una a una las actividades y se establecerá si éstas agregan o no valor ya sea al cliente o a la organización. Las actividades que no agregan valor son aquellas en las cuales debemos enfocar la atención.

Figura 13: Diagrama para el análisis del valor agregado



Elaborado por: Lorena Ocaña

El determinar qué actividades aportan o no valor, no es una tarea muy simple, pues mientras lo que puede agregar valor para una persona para otra puede ser una actividad innecesaria y que no agrega valor. Sin embargo a continuación se presenta un cuadro que sirve de guía para ubicar todas las acciones dentro de una de las cuatro fases del ciclo de vida de un proceso: planificación, ejecución, revisión y adaptación.

Figura 14: Fases del ciclo de un proceso

Fase	Abstracción	
	Acciones que aportan valor (VAR/VAE)	Acciones que no aportan valor (SVA)
Planear	Planificación	Preparación
Ejecutar	Ejecución	Almacenaje, movimiento, manipulación
Revisar	Prevención	Control
Adaptar		Procesamiento de piezas defectuosas o desechos

TRISCHLER WILLIAM (1998).Mejora del Valor Añadido en los Procesos.

Barcelona: Gestión 2000, p.69

Elaborado por: Lorena Ocaña

El equipo de trabajo se reunirá y analizará detalladamente cada una de las actividades de los procesos con el fin de establecer cuál de ellas aporta valor ya sea para el cliente o para la empresa o no aporta valor.

En el presente documento se utilizará la siguiente simbología para diferenciar las actividades que agregan valor y las que no agregan valor:

- ❖ VAR = Significa valor agregado real, con estas siglas se identificarán aquellas actividades que agregan valor para el cliente.
- ❖ VAE = Significa valor agregado para la empresa, con estas siglas se identificarán aquellas actividades que agregan valor para la empresa.
- ❖ SVA = Significa sin valor agregado e identificará aquellas actividades que merecen especial atención porque no están agregando valor.

Una actividad que aporta valor al cliente, es aquella que es esencial para satisfacer los requerimientos de los clientes y la organización deberá preocuparse por maximizar la eficiencia y flexibilidad de estos procesos. Con el fin de facilitar el análisis, una actividad que aporta valor para el cliente, deberá reunir las siguientes características:

- Se da un cambio físico en el trabajo a su paso por él
- Es solicitado por el cliente
- Está legalmente exigido u ordenado por el cliente
- Es algo por lo que el cliente está dispuesto a pagar

Una actividad que aporta valor a la empresa es aquella que satisface la necesidad de dirigir una empresa viable. Son actividades necesarias para ajustar políticas contables, de los empleados, de los accionistas y de los requerimientos reglamentados. Estas actividades tienen como objetivo el permitir que la empresa prospere y pueda seguir proporcionando productos y servicios a sus clientes.

Para el análisis de valor agregado, se utilizará una matriz en la cual se detallarán las actividades de los procesos y se les discriminará según si aporten o no valor. Finalmente se obtendrá una sumatoria de las actividades que agreguen valor para el cliente y para la empresa y se obtendrá un porcentaje de aquellas actividades que definitivamente no agregan valor y sobre las cuales versará la propuesta de mejoras.

2.7.7 Diagrama de Pareto

“Constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (muchos y triviales)”¹²

2.7.8 Diagrama de Gantt o Cronograma de trabajo

El diagrama de Gantt es una herramienta que consiste en la representación gráfica sobre dos ejes; en el vertical se dispondrán las actividades a realizarse y en el horizontal se colocará un calendario o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se debe ejecutar Ej.: hora, día, semana, mes, etc.

¹² <http://www.aiteco.com/pareto.htm>

CAPITULO III

LA GESTION DE CRÉDITO Y COBRANZAS Y SU RELACIÓN CON EL CLIENTE EXTERNO

3.1 La calidad en el servicio al Cliente

3.1.1 La satisfacción al cliente e importancia en el servicio

Por servicio al cliente se entiende el conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que un proveedor realiza con el fin de entregar al cliente un producto que cumpla sus expectativas y satisfaga sus necesidades.

Entonces qué se entiende por satisfacción del cliente? La satisfacción del cliente consiste en la complacencia que siente el cliente al recibir el producto o servicio que estaba necesitando para cubrir sus necesidades, acompañado de exactitud en el tiempo de entrega y precios razonables.

Cuando un cliente se siente satisfecho, cuando sabe que en determinado lugar cubren sus necesidades considerando todas las características de un buen servicio, entonces existe la certeza que regresará muchas veces a esta determinada empresa y se convertirá en un cliente leal que garantizará el éxito de ese negocio.

De ahí surge la importancia del servicio, un buen servicio puede llegar a ser un elemento promocional tan poderoso como los descuentos, publicidad, venta personal, etc. Y cabe mencionar que atraer un nuevo cliente es seis veces más caro que mantener uno, razón por la cual las empresas se preocupan muchísimo por brindar un buen servicio y obtener lealtad de los clientes.

En este sentido, existen varias estrategias que las empresas consideran importantes en el contexto del servicio al cliente, a saber:

- ✓ El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- ✓ La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- ✓ La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- ✓ La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- ✓ La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- ✓ El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- ✓ La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- ✓ La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

En un buen servicio, no solamente se debe buscar la forma de entregar al cliente un extra, algo adicional que agregue valor al servicio, también se debe cuidar aquellos aspectos o elementos básicos como son:

- a. Seguridad.- Brindar al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- b. Credibilidad.- Crear un ambiente de confianza, ser veraces y modestos, no prometer o mentir con tal de realizar la venta.
- c. Comunicación.- Mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender.
- d. Comprensión.- del cliente.- Mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea.
- e. Accesibilidad.- Tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos. Hay que sacar provecho a las fallas que los clientes han detectado.
- f. Cortesía.- Consiste en dar al cliente: atención, simpatía, respeto y amabilidad.
- g. Profesionalismo.- Son las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización.
- h. Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- i. Fiabilidad.- Capacidad de la organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas.

- j. Elementos tangibles.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercanos al cliente.

3.1.2 Valor y satisfacción

Para lograr una satisfacción del cliente y entregarle algo depreciado valor, la gente que compone la empresa debe tener pasión por el servicio, esta pasión se manifiesta de muchas formas.

Las compañías que prestan un servicio extraordinario son expertas en detalles, se valen de cosas pequeñas para ser diferentes y hacerles saber a sus clientes que son especiales, éstas sorprenden a los clientes con un esfuerzo adicional, se convierten en héroes del cliente.

Para superar las expectativas de los clientes, se necesita el elemento sorpresa, y la mejor oportunidad para asombrar es durante el proceso de servicio, cuando los clientes están en contacto con el personal y experimentan el ambiente de servicio. En este sentido, las empresas de servicio extraordinario van más allá de prestar un servicio competente, crean lazos emocionales con sus clientes y los clientes juzgan la confiabilidad del servicio después de experimentarlo.

En un servicio extraordinario, el trabajo en equipo juega un papel predominante y todos los elementos de la organización deben estar interrelacionados.

A continuación se presenta algunos aspectos que debemos considerar en un servicio extraordinario:

- ❖ Los clientes son la razón por la cual la empresa existe
- ❖ Un servicio poco confiable es un mal servicio, independientemente de sus otros atributos
- ❖ La confiabilidad le permite a la empresa competir, cuando falta destruye la confianza de los clientes.
- ❖ Hay que venderles a los clientes lo que ellos necesitan
- ❖ No hay que hacerles a los clientes lo que a la empresa no le gustaría que le hagan.
- ❖ Observar de cerca de los clientes
- ❖ Escuchar a los clientes
- ❖ Sonreír siempre a los clientes
- ❖ Recordar que en última instancia, una empresa no vende productos, sino una solución.
- ❖ Un servicio extraordinario es cuestión de mentalidad
- ❖ Los valores guían más que los manuales de política y procedimientos
- ❖ Cumplir con las especificaciones de la empresa no es calidad. Calidad es cumplir con las especificaciones de los clientes.

- ❖ Los clientes evalúan el desempeño en conformidad con dos patrones: lo que ellos desean (servicio deseado) y lo que están dispuestos a aceptar (servicio adecuado).

3.2 El control de los procesos de crédito y cobranzas

“El control consiste en un proceso que guía la actividad desarrollada hacia un fin determinado de antemano. Significa la determinación de si tal actividad está o no logrando los resultados que han sido ya previstos en el plan original.”¹³

La administración del crédito y la cobranza constituye una de las actividades más complejas de realizar debido a la intervención de diferentes variables como: la aplicación de políticas y procedimientos para la concesión de créditos, la recaudación del dinero en función de presupuestos, los instrumentos para controlar el crédito, el monitoreo permanente del riesgo, el efecto de factores externos como la situación económica del mercado, entre otras.

Las cuentas por cobrar son quizás uno de los activos más importantes de las compañías, ya que constituye un instrumento para incrementar el volumen de ventas, incrementar por ende la rentabilidad pero hay que darles un seguimiento

¹³ ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR, Rafael Beaufond, Venezuela
Noviembre 2005. Monografías.com

constante para minimizar el riesgo de pérdidas y que no se vea afectada la liquidez de la empresa.

En este sentido, constituye un aspecto preponderante el establecer controles en todos los procesos que implican la gestión de cobranzas y concesión de créditos, así como también monitorear permanentemente el desarrollo de estos procesos siempre con miras a identificar oportunidades de mejora.

Para que la administración de cobranzas sea efectiva, se debe ejercer control sobre las siguientes variables:

- a. Concesión de créditos.
- b. Período de cobranza o plazo
- c. Cobro efectivo de las cuentas.
- d. Monto o nivel de la inversión en cuentas por cobrar.

Esencialmente cualquier sistema de control incluirá:

- ✚ Un fin previamente determinado una línea de acción un patrón o estándar, una norma o regla de decisión, un criterio o una unidad de medida, que sea utilizado como base para el control.
- ✚ Un medio para medir el desarrollo de la actividad.
- ✚ Un procedimiento para comparar dicha actividad con un criterio fijado, o base para el control.

- ✚ Algún mecanismo que corrija la actividad que se desarrolla, par que se encamine hacia la consecuencia de los resultados deseados.”¹⁴

3.3 La asignación del crédito: ventas vs. cartera

El crédito es una forma de hacer negocios y ganar clientes; sin embargo de su buena administración depende la supervivencia de la empresa que lo otorga.

En este sentido, la gestión de ventas y de cobranzas deben ser realizadas en conjunto y en forma coordinada, sin que ello represente que ambas actividades deban ser efectuadas por la misma persona o departamento, pues por temas de control el ser juez y parte podría convertirse en una desventaja.

Una venta cobrada en tiempo y forma, es el paso inicial para una próxima venta, es por eso que la gestión de las dos áreas debe encaminarse hacia un mismo norte, cual es lograr la máxima rentabilidad de una compañía.

3.4 La gestión de cobranzas, un desafío?

3.4.1 Técnicas de una cobranza efectiva

La gestión de cobranzas es una actividad dinámica y se convierte en un verdadero desafío cuando no existen procedimientos y controles adecuados.

¹⁴ ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR, Rafael Beaufond, Venezuela Noviembre 2005. Monografías.com

En términos generales, toda gestión de cobranzas considera tres etapas o fases:

- Recordatorio
- Insistencia
- Medidas drásticas

Previo a la realización de cada una de estas etapas, una recomendable rutina de control y seguimiento constituye el envío mensual o periódico de estados de cuenta a los clientes ya sea por fax, mail, celular, o cualquier otro medio que facilite la comunicación.

El recordatorio consiste en darles un seguimiento permanente a los clientes con el fin de recordar anticipadamente a cada cliente el vencimiento de sus facturas. Dependiendo el tamaño de la compañía y el tipo de clientes se realizan diferentes formas de recordatorio: telefónicamente, mediante mail o en estados de cuenta.

La fase de insistencia es aplicada cuando a pesar del recordatorio, el cliente no ha cumplido su compromiso de pago. En esta fase se desarrollan actividades como llamadas frecuentes a los clientes, envío de comunicaciones formales y por escrito, reuniones con los clientes. Incluso es recomendable involucrar a la fuerza de ventas pues ellos son los más interesados en conservar el cliente y pueden aportar mucho sus relaciones con el cliente para la recuperación de la deuda.

La tercera etapa denominada medidas drásticas es la fase más complicada, pues prácticamente se da el rompimiento de las relaciones comerciales con el cliente y

se encarga la cuenta a la gestión de abogados, con los costos adicionales que implica esta gestión.

No hay una receta perfecta y única para el cobro, cada cliente es un ente diferente y de su historial, conocimiento por parte de la jefatura de cartera y de ventas, dependerá la fase o estrategia a utilizar para la recuperación de los valores impagos.

3.5 La tercerización de la gestión de cobranzas debilita los controles internos?

La tercerización es una forma de contratación mediante la cual las empresas trasladan la administración del recurso humano a una empresa especializada. Este proceso tuvo su fuerte crecimiento a partir del año 1998 y muchas empresas contribuyeron para que sus mismos empleados se conviertan en proveedores tercerizados.

Al producirse esta transformación en la contratación, los controles internos se vieron afectados pues el empleado que antes era un elemento comprometido con la empresa, con la tercerización se convirtió en un proveedor alejado de la realidad interna de la empresa y por ende los empresarios se vieron en la obligación de mejorar e intensificar los controles.

Tercerizar la gestión de cobranzas, si bien puede significar una reducción en el costo de administrar el recurso humano, también es una decisión que implica

riesgo y que exige la implementación de controles y determinación de garantías que respalden la gestión de cobro realizada por la empresa externa.

En este sentido, la gestión del supervisor de cobranzas, empleado directo de la compañía, constituye un aspecto fundamental y, de su control y seguimiento depende los resultados generados por estas empresas de cobranzas.

3.6 Indicadores de gestión y desempeño aplicados a la gestión de cobranzas

“Un indicador es una variable dimensional unitaria, expresada como un cociente, que correlaciona dos variables cualesquiera. A través de este concepto es posible relacionar diversas variables presentes en los procesos de una empresa. Ej. (N° Ciclos/Hora), (Lts Comb. /Máquina), (Productos/día), etc. Un indicador es un indicador de gestión, cuando la correlación de estas dos variables permite conocer el funcionamiento de los procesos y recursos de la empresa.”¹⁵

En base al concepto expresado en el párrafo anterior, se puede concluir que los indicadores constituyen una herramienta muy valiosa a la hora de medir el funcionamiento de tal o cual proceso. A través de ellos, la dirección podrá monitorear el desarrollo de un proceso y contar con información oportuna de las desviaciones existentes que contribuyan a la toma efectiva de decisiones.

¹⁵ Todopymes. http://www.todopymes.cl/topicos_avanzados/gestion_avanzado.html. ¿Qué es un indicador de gestión?

Si al indicador resultante se le compara con otro obtenido ya sea de hechos pasados o situaciones referenciales, entonces se convierte en una herramienta de mayor valor.

Existe una gran variedad de indicadores, sin embargo en el presente trabajo se mencionarán aquellos que faciliten monitorear el desempeño de los procesos claves en el área de crédito y cobranzas AGA S.A.

La Administración del crédito es una actividad que debe ser desarrollada con cuidado, análisis y aplicando las herramientas necesarias, pues de su aprobación depende el éxito o fracaso tanto de su recuperación como del incremento en ventas.

Por tal razón, en la primera fase denominada concesión del crédito, se proponen los siguientes indicadores:

1. Razón de circulante (activo circulante / pasivo circulante)
2. Prueba ácida o razón de solvencia inmediata. (activo circulante – inventarios / pasivo circulante)
3. Rotación de cuentas por cobrar y periodo medio de cobros. (Ventas / cuentas por cobrar)
4. Periodo medio de pago antigüedad de las cuentas por pagar. (cuentas por cobrar * 360 días / Ventas)
5. Rotación de inventarios. (Costo de Ventas / Inventario inicial + inventario final / 2)

6. Margen de utilidad neta operativa (utilidad neta en operaciones/
ventas * 100)

Una vez concedido el crédito, se puede implantar indicadores que permitan medir el beneficio que se obtiene al realizar ventas a crédito:

- ARI (rendimiento sobre la inversión ventas a crédito) = $\frac{\text{Ventas Crédito}}{\text{Ventas Totales}} * TIR$.

El resultado de este indicador, menciona que del rendimiento total de la compañía sobre la inversión, un x% ha sido aportado por las ventas a crédito.

- % máximo de riesgo = $\frac{\text{Cuentas no cobrables}}{\text{Aumento en las ventas}} * 100$
- $\text{Cuentas incobrables} = \text{Aumento en Ventas} - \text{Gastos adicionales} - \text{Aumento del ingreso neto anual}$

El resultado de estos indicadores representa el grado máximo de riesgo que una empresa puede incrementar sus ventas a crédito.

- $GC = GF + GV$

Esta fórmula identifica el costo total de la cobranza, conformada por los costos fijos (sueldos, seguros, vehículos) y costos variables (comisiones, gastos de viaje, honorarios abogados)

- $X = 1 - Gf / C$

Este indicador representa el porcentaje máximo de gastos de cobranza adicionales que pueden ser aplicados a las recuperaciones de cuentas de tal modo que los cobros no sean inferiores a las cantidades que se gastan para efectuarlos.

$$\text{➤ IPCC} = \text{Ventas esperadas} / 360 \text{ días} * \text{plazo crediticio}$$

El resultado de este indicador expresa la inversión promedio de las cuentas por cobrar.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS PROCESOS DE CREDITO Y COBRANZAS

Conforme a la metodología explicada en el capítulo II, a continuación se desarrollará el trabajo de análisis y mejoramiento del proceso crédito y cobranzas a través de varias fases y actividades.

Previamente, se creó un equipo de trabajo conformado por tres personas: un representante Operaciones comerciales, el dueño del proceso de crédito y cobranzas y el líder del proyecto de mejora.

4.1 Levantamiento de la información

4.1.1 Recopilación información estratégica

En el capítulo I, literal 1.3 ya se mencionó la estructura del área de cobranzas, sus objetivos y misión; sin embargo para una mejor comprensión de los aspectos a mejorar, a continuación se presenta el análisis FODA. ANEXO 11

Las fortalezas y debilidades presentadas en el cuadro superior, fueron obtenidas con el criterio de las personas que conforman el equipo de trabajo y en función a los factores internos de la compañía; mientras que las oportunidades y amenazas se establecieron considerando los factores externos y entre ellos principalmente el mercado.

Para el desarrollo del presente trabajo, se centrará la atención en estos cuatro aspectos: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

4.1.2 Levantamiento de datos y definición de la situación actual

Con el fin de conocer en forma general la situación actual del área de crédito y cobranzas y los procesos que en ésta se desarrollan, se elaboró un diagrama de bloques (herramienta descrita en el punto 2.6.3.1), en el cual se puede observar que intervienen las siguientes funciones: ventas, cobranzas, tercerizadoras de cobranzas, facturación.

En forma global, el proceso de crédito y cobranzas inicia con la solicitud de crédito del cliente, luego continúa con la facturación y finalmente concluye con la recuperación de la venta a crédito. Este proceso se lo muestra esquemáticamente en el ANEXO 12

Para el desarrollo de sus actividades, la administración de crédito y cobranzas cuenta con un software que permite ingresar los valores recaudados y es el mismo que se utiliza para la facturación de los productos AGA. Este software se denomina FRONT OFFICE y es el mismo utilizado por todas las sucursales de AGA S.A.

Front Office es un software desarrollado por el departamento de sistemas informáticos de AGA Argentina y por lineamientos regionales, es el software de facturación que debe ser utilizado en todas las compañías AGA de la región Sudamérica.

Adicionalmente, para el desarrollo de todas sus actividades, la administración de crédito y cobranzas cuenta con los siguientes sistemas:

- PRISMA: Base de datos creado en la plataforma de Lotus notes que compila todos los procedimientos, políticas, instrucciones de trabajo y demás lineamientos que deben ser aplicados por toda la compañía.
- COMUNICACIONES: Comprende el correo electrónico interno desarrollado en la plataforma de Lotus notes.
- BASE NOTAS DE CREDITO: Es una plataforma en la base de Lotus creada para solicitar la aprobación de notas de crédito. Esta base lleva un registro cronológico y por cliente de cada nota de crédito solicitada.

- LEMS: Sistema Global que registra apropiadamente las quejas de los clientes permitiendo identificar las causas y definir acciones correctivas y preventivas, brindando soluciones que satisfagan las necesidades de los mismos.

4.1.3 Mapa de Procesos y Cadena de Valor

Continuando con el levantamiento de la información y como un paso previo a la priorización de los procesos, se ha elaborado el siguiente mapa de procesos que permite visualizar en forma funcional y de procesos cada uno de los productos que genera la gestión de crédito y cobranzas. ANEXO 13

Como se mencionó en el numeral 2.5, la cadena de valor permite a la empresa conocer cómo se desempeñan e interactúan cada uno de sus procesos y demás componentes con el objetivo de identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellos procesos que agregan valor. Por esta razón se ha considerado también importante presentar en el siguiente gráfico, una visión global de la cadena de valor de la gestión de crédito y cobranzas. La sumatoria de lo que cuesta esta cadena comparada al beneficio que la compañía recibe al ejecutarse la misma, es el valor esperado. Este beneficio puede incrementarse con el uso productivo de los recursos, lo cual generará un valor adicional o valor agregado. ANEXO 14

4.1.4 Determinación de procesos críticos y su priorización

Una vez conocidos los objetivos estratégicos definidos para la gestión de crédito y cobranzas y los diferentes procesos y sub-procesos que contiene la cadena de valor , se procedió a realizar un taller con los miembros del equipo con el fin de identificar el grado de participación e importancia de cada uno de los procesos respecto a los objetivos estratégicos. Esta herramienta fue descrita en el punto 2.7.4 y permitió identificar los procesos críticos y oportunidades de mejora.

La matriz de priorización utilizada asigna una importancia relativa a los objetivos planteados, de acuerdo a lo que los participantes del taller consideran relevantes o estratégicos en el buen desempeño de la gestión de crédito y cobranzas. Al mismo tiempo y como contraparte, se detallan los procesos identificados en la cadena de valor y se evalúa el nivel de correlación de cada uno respecto a los objetivos, utilizando una escala de puntuación.

De esta forma se obtuvieron los resultados presentados en el ANEXO 15

Los procesos que obtuvieron mayor puntaje se definen como los de más impacto en el cumplimiento de los objetivos del área, es decir, aquellos en los que se deberá concentrar el estudio, como oportunidades de mejora.

Adicionalmente, se realizó un análisis de Pareto (ver herramienta descrita en el punto 2.7.7) con el fin de identificar aquellos procesos vitales o de mayor importancia y que cubren el 80% del total de los procesos de crédito y cobranzas, y aquellos triviales o de importancia mínima dentro del área en los cuales no se enfocará esta tesis. El análisis pareto mostró los siguientes resultados:

Figura 15: Aplicación de la técnica PARETO a la Matriz de Prioridades

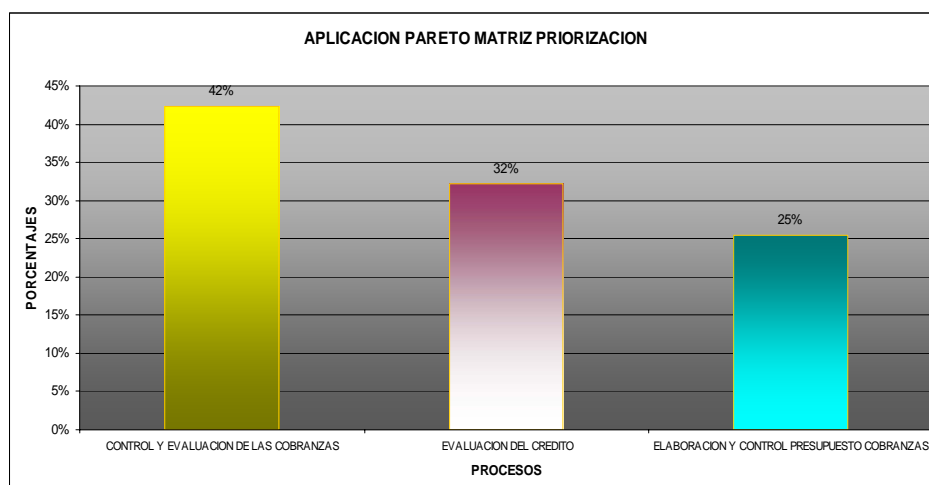
APLICACIÓN PARETO

VITALES	No.	PROCESO	Puntaje Total	%	% Acumulado
	1	CONTROL Y EVALUACION DE LAS COBRANZAS	50	42%	42%
	2	EVALUACION DEL CREDITO	38	32%	75%
TRIVIALES	3	ELABORACION Y CONTROL PRESUPUESTO COBRANZAS	30	25%	100%
		SUMA PUNTUACION TODOS PROCESOS	118		

Fuente: Investigación Realizada/ Elaborado por: Lorena Ocaña

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos, a continuación se presenta el siguiente gráfico:

Figura 16: Gráfico aplicación pareto matriz priorización



Fuente: Investigación Realizada /Elaborado por: Lorena Ocaña

Como resultado de este análisis, se desprende que los procesos sobre los cuales versará este documento son los siguientes:

- ❑ Control y Evaluación de las cobranzas
- ❑ Evaluación del Crédito

Adicionalmente se concluye que todos los procesos soportan en mayor o menor grado el logro de los objetivos estratégicos, por lo tanto éstos deben seguir siendo ejecutados.

4.2 Descripción del proceso

4.2.1 Descripción de los procesos críticos

Una vez identificados los procesos vitales o críticos que presentan oportunidades de mejora se procedió a elaborar, para cada uno de ellos, un formulario de

definición del proceso basado en la observación, los cuales se presentan a continuación:

4.2.1.1 Control y Evaluación de Cobranzas

Este proceso se inicia desde la recepción de las facturas a crédito para ser entregadas a los clientes y concluye con el ingreso y aplicación en el sistema front Office de los valores recaudados. Mayores detalles se exponen en el ANEXO 1.

4.2.1.2 Evaluación del Crédito

Este proceso se inicia desde la recepción de la solicitud de crédito captada por el vendedor y termina cuando se entrega el resultado de la evaluación. Ver ANEXO 2.

4.2.2 Establecimiento de las debilidades actuales de los procesos

Para la determinación de las debilidades de los procesos que fueron seleccionados mediante el análisis pareto y matriz de priorización, en varias reuniones con el personal involucrado en la realización de las actividades, se identificaron los principales atributos que determinan el desempeño de los mismos y el grado de satisfacción de los clientes.

Posteriormente, se desarrolló la tabla que se muestra a continuación en la cual, verticalmente se muestran los subprocesos en los que se descomponen los procesos seleccionados a través de la matriz de priorización; y, horizontalmente se muestran los criterios que, a opinión de los clientes internos y externos, definen el nivel de desempeño de estos subprocesos.

Se utiliza una puntuación de 5 cuando el subproceso tiene un comportamiento adecuado, 3 cuando el desempeño del subprocesos merece atención, y, 1 si el desempeño no cumple las expectativas o es inapropiado. Al sumar los puntajes obtenidos por cada subproceso respecto a cada atributo, se obtendrá un total que en relación con 35 puntos representará un determinado valor porcentual.

Por ejemplo, la entrega de facturas obtuvo un total de 21 puntos que representa el 60%.

Tabla 1: Evaluación del desempeño de subprocesos

PROCESOS	SUBPROCESOS	TIEMPO DE CICLO	CALIDAD DEL RESULTADO	NIVEL AUTOMATIZACIÓN	HORARIO DE ATENCIÓN	INFRAESTRUCTURA DE SOPORTE	DOCUMENTACIÓN	CONTROLES	TOTAL	% DESEMPEÑO
Control y Evaluación de cobranzas	Entrega de Facturas	3	3	3	3	3	3	3	21	60%
	Ingreso de cajas	3	1	3	5	3	3	3	21	60%
	Conciliación cuentas por cobrar	3	1	5	5	5	3	3	25	71%
	Gestión notas de crédito	1	3	3	5	5	3	3	23	66%
	Archivo de documentación	3	3	5	5	3	5	3	27	77%
Evaluación del Crédito	Evaluación del Crédito	1	3	5	3	3	3	3	21	60%
	Monitoreo comportamiento crédito	3	3	3	5	5	3	3	25	71%

Características	Puntos
Apropiado	5
Merece Atención	3
Inapropiado	1

Fuente: Investigación Realizada / Elaborado por: Lorena Ocaña

En base a los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de atributos de los procesos y subprocesos seleccionados y en función del análisis de valor agregado que posteriormente se describirá, se procedió a identificar las principales debilidades de los mismos, las cuales se presentan a continuación:

a) **Control y Evaluación de la Cobranza.-** Los sub-procesos identificados presentan las siguientes debilidades:

Tiempo de Ciclo

- ✚ Durante la revisión se identificó que existen facturas a crédito que los camiones entregan directamente, no entregadas a tiempo y por tanto se generaron notas de crédito para actualizar la fecha. Los casos son repetitivos en los clientes: CIPORT, DIPAC MANTA, CALMOSACORP.
- ✚ Las cajas de cobranzas no son ingresadas diariamente al sistema, pues los cobradores entregan sus reportes y valores semanales. Si el cliente se bloquea su cupo por no ingresar el pago, entonces el jefe de cartera simplemente habilita el cupo o deja a los clientes con cupos elevados para evitar desbloquear constantemente.

- ✚ No existe una práctica habitual de conciliación de cuentas con los clientes que permita identificar oportunamente facturas extraviadas, saldos impagos, transferencias no efectuadas, etc.
- ✚ La emisión de notas de crédito tarda uno o dos meses desde que es solicitada en la base Lotus notes.
- ✚ Las facturas COPIA CARTERA que cuentan con la firma de aceptación del cliente, no son archivadas periódicamente lo cual genera complicaciones a la hora de buscar tal o cual factura.

Calidad del Resultado

- ✚ No existe una base de datos que permita identificar el flujo de una factura en las instalaciones de un cliente, lo cual convierte a los ejecutivos de cartera en personas indispensables.
- ✚ La falta de un procedimiento interno que controle la trazabilidad de una factura en el área de cartera, da lugar a que sea necesaria la actualización de fecha para poder cobrar un producto entregado.
- ✚ Por la falta de rutinas de archivo, existe el constante extravío de facturas CARTERA con la firma del cliente.
- ✚ A pesar de conocer el presupuesto mensual detallado por cliente, los cobradores concentran su atención en recuperar los valores fuertes, descuidando la recaudación en retenciones en la fuente. No existen parámetros que obliguen a los cobradores a ser eficientes.
- ✚ Los valores recaudado son ingresados en forma muy resumida, por ende no detallan cheque por cheque con su respectivo número según lo exige el

sistema de cobranzas. Esto dificulta al momento de verificar un detalle de aplicación de pagos e intentar identificar cómo fue cancelada una cuenta.

- ✚ Las papeletas de depósito son armadas por la asistente de cartera; sin embargo los depósitos son realizados diariamente por el jefe de cartera en la institución bancaria a pesar de que la empresa cuenta con el servicio blindado de valores TEVCOL.
- ✚ Los usuarios de la base de notas de crédito no cuentan con un permanente entrenamiento y seguimiento sobre el uso de la base, pues se han identificado notas solicitadas por conceptos y valores erróneos.

Nivel de Automatización

- ✚ El control de trazabilidad de una factura es manual, se debe elaborar actas de entrega-recepción con las compañías de cobranzas y el proceso de facturación.
- ✚ Las cajas de cobranzas son realizadas en Excel y luego digitadas nuevamente por la asistente de cartera en el sistema FRONT OFFICE. Dichas cajas no presentan en detalle, cheque por cheque las cobranzas sino un solo total diario por cliente.
- ✚ A pesar de que las notas de crédito son aprobadas en la base Lotus notes, esta base no está relacionada directamente con el FRONT OFFICE por lo que implica una duplicación de tareas.
- ✚ Existe una elevada impresión de reportes como análisis de deuda, saldos en cuenta corriente, tal información puede ser trabajada en Excel y se generaría un ahorro en papelería.

Control

- ✚ La conciliación de cuentas no está siendo liderada por control interno
- ✚ Las cuentas de los clientes presentan impagas facturas años 2006,2007 e incluso según las últimas confirmaciones realizadas, algunas de ellas han sido canceladas por el cliente.
- ✚ El archivo de notas de crédito presenta saltos de secuencia pues no se ha asignado una única área responsable del mismo.
- ✚ No existe comunicación fluida entre ventas y cobranzas, ni se realizan comités periódicos para evaluar los clientes en provisión o proyecciones de provisión.

Infraestructura soporte

- ✚ No se utiliza el servicio de blindado TEVCOL, pues los depósitos son realizados personalmente por el jefe de cartera.
- ✚ El archivo físico no es el adecuado, está desordenado, sucio y resulta pequeño para la documentación.
- ✚ La impresora es compartida con toda la compañía, razón por la cual no se mantiene privacidad de la información de crédito y cobranzas y además el costo de papel es elevado pues se provee a toda la compañía.

b) **Evaluación del crédito.-** Los sub-procesos identificados presentan las siguientes debilidades:

Tiempo de Ciclo

- ✚ No existe un parámetro que establezca el tiempo que un cliente debe esperar por la respuesta a la solicitud de crédito. Han existido solicitudes que han tardado meses por falta de seguimiento de la jefatura de cartera.

Calidad de Resultado

- ✚ La falta de oportunidad en el análisis de crédito, ha puesto en riesgo la gestión de ventas e incluso ha dado lugar a que ventas se adelante entregando producto con guías de remisión para luego facturar.

Infraestructura soporte

- ✚ No se dedica el tiempo necesario ni las herramientas adecuadas para un buen análisis de crédito. Tan solo se utiliza la consulta en central de riesgos.

Documentación

- ✚ La documentación solicitada para el análisis de crédito no es completa y adecuada, tan solo se pide copias de la cédula o RUC.

4.3 Análisis del proceso

Una vez identificadas las principales debilidades de los procesos críticos seleccionados como resultado de su evaluación, se desarrollaron las siguientes actividades relacionadas con el análisis y optimización de los procesos que ofrecen mayores oportunidades de mejora, como son:

- Control y Evaluación de cobranzas
- Evaluación del crédito

4.3.1 Fijación de criterios para la optimización de los procesos

Los criterios de optimización son aquellos lineamientos o aspectos clave que deben direccionar la optimización de los procesos indicados, y que forman parte de la cadena de valor (procesos necesarios para la gestión de crédito y cobranzas)

Utilizando la técnica lluvia de ideas descrita en el punto 2.7.1 y en una reunión con el equipo de trabajo, se establecieron los siguientes criterios de optimización:

- **Tiempo de ciclo óptimo.**- En el proceso de crédito y cobranzas, el tiempo de recuperación de la cartera puede ser un diferenciador ante otras empresas que requieren de flujo de dinero para continuar sus operaciones. El diseño de la operación, tanto en las entradas, controles y recursos que se utilicen, debe estar orientada a lograr bajos tiempos de respuesta, para que los clientes se encuentren satisfechos, demuestren lealtad con la compañía y regresen en futuras ocasiones.
- **Infraestructura adecuada.**- Se debería mejorar la distribución del espacio físico del archivo de cartera a fin de que toda la documentación relacionada con facturas, notas de crédito, análisis de crédito, entre otras se

encuentren debidamente clasificadas y ordenadas. Adicionalmente se debería utilizar el servicio blindado TEVCOL quien todas las mañanas visita la empresa y puede recibir los valores a depositar. Finalmente se deberá asignar una impresora exclusiva para el área de crédito y cobranzas.

- **Documentación soporte adecuada.-** Considerando que las facturas constituyen el único documento exigible de cobro, se deben implantar rutinas de archivo y custodia de las mismas. Dicho servicio se sugiere sea prestado por la compañía de cobranzas considerando que el recurso humano en la oficina de cobranzas es muy reducido. Así también se debe implantar la firma de contratos de crédito y garantías reales o pagarés en aquellos clientes cuyo crédito lo amerita.
- **Organización y comunicación adecuada.-** Es necesario reforzar la comunicación fluida y oportuna entre el departamento de distribución, call center, facturación a fin de minimizar el tiempo de ciclo en el proceso de toma de pedido, facturación y recuperación de cartera, y evitar las notas de crédito generadas por errores en estas áreas. Adicionalmente debe existir gestión a la par entre la parte comercial y cobranzas a fin de analizar mensualmente aquellos clientes en provisión o en proyecciones de provisión y tomar las acciones oportunamente.

- **Sistemas de información.-** La implantación de una herramienta tecnológica que permita importar las cajas realizadas por las compañías de cobranzas a fin de evitar la duplicación de esta tarea por parte de la asistente de cartera, así también se puede recudir el tiempo de este ciclo.
- **Controles.-** Se debe implantar una rutina de conciliación mensual con los clientes a fin de mantener una cartera actualizada de información, identificar oportunamente si existieren notas de crédito o facturas extraviadas, dar un seguimiento permanente al cliente que le recuerde cumplir con sus obligaciones según los plazos establecidos por AGA. Fijar incentivos o castigos para los clientes en función del cumplimiento de sus obligaciones.
- **Calidad Equipo Humano.-** Se debe realizar una licitación del servicio de cobranzas a fin de identificar empresas que presten un mejor servicio tanto en costos como en tiempos de respuesta y controles. La larga continuidad que ha tenido la compañía de cobranzas actual da lugar a que sus rutinas sean repetitivas y no exista motivación a la mejora continua.
- **Re-asignación de funciones.-** Se debe re-enfocar las funciones actuales de la jefatura de cartera, la misma que no debe sujetarse tan solo a las instrucciones de la gerencia comercial industrial pues pierde la objetividad y razón de ser del área de cobranzas. Así también, no debe cumplir las funciones de un depositante de valores, su gestión debe orientarse a

administrar de mejor manera el recurso cobradores y visitas a clientes clave.

4.3.2 Análisis del valor agregado por actividad

Mediante reuniones de trabajo con los responsables de cada proceso y aplicando la metodología de análisis del valor agregado descrita en el punto 2.7.6, se utilizó una matriz para detallar cada una de las actividades de los procesos y se las calificó según su aporte de valor, en función de los resultados de los reclamos de clientes registrados en la base LEMS (Linde Event Management System) a Julio 2008.

Cómo se puede observar en el ANEXO 17, el 2% de todos los reclamos de la base LEMS corresponden a la gestión de crédito y cobranzas y se resumen en lo siguiente:

- Incumplimiento en despachos por bloqueos del crédito en el sistema de facturación atribuibles a información errónea de pagos y facturas.
- Entrega tardía de facturas
- Notas de crédito no entregadas en tiempo y forma
- Pagos no recaudados oportunamente

El resultado del análisis se muestra en los ANEXOS 3 y 4, y las principales conclusiones del mismo se describen a continuación:

4.3.2.1 Proceso: Control y Evaluación de cobranzas

El proceso denominado control y evaluación de cobranzas muestra un 41% de actividades que no tienen valor agregado, las mismas que tienen que ver con: revisar las facturas a crédito entregadas por facturación, elaborar actas de entrega-recepción, sacar copias de cheques, realizar depósitos bancarios, entregar papeletas de depósito al jefe de cartera, ingresar las cajas al FO, imprimir estados de cuenta a clientes, llamar telefónicamente a los clientes para conciliar las cuentas.

Además, el 38% de estas actividades agregan valor a la empresa y están relacionadas con: elaborar las papeletas de depósito, recibir las facturas para entregarlas a los clientes, enviar la caja de cobranzas por valija, registrar los cheques devueltos en el sistema, entregar estados de cuenta a los clientes, recibir notas de crédito impresas.

4.3.2.2 Proceso: Evaluación del crédito

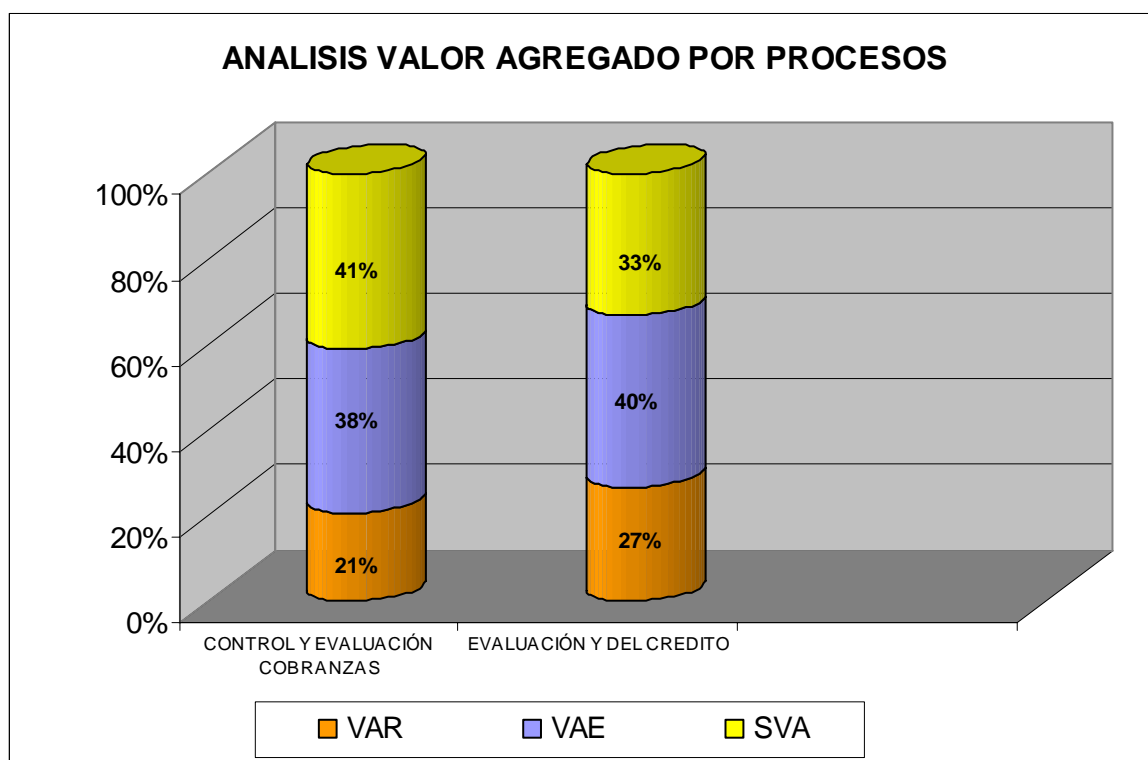
El proceso denominado evaluación y análisis de crédito muestra un 33% de actividades que no tienen valor agregado, las mismas que se relacionan con: imprimir la solicitud de crédito, entregar la solicitud a los vendedores, llamar a FC

INFORMES para consultar el estado del análisis de crédito, revisar los documentos adjuntos a la solicitud de crédito, esperar la aprobación del cupo por parte del comité de crédito.

Adicionalmente, el 40% de estas actividades agregan valor para la empresa y están relacionadas con: recibir los documentos soportes para el crédito, recibir el resultado del análisis de crédito, recibir la aprobación del cupo y condiciones de crédito por parte del comité de crédito, archivar los documentos del cliente.

En resumen, el análisis de valor agregado por proceso muestra el siguiente comportamiento:

Figura 17: Análisis de valor agregado por Proceso



Elaborado por: Lorena Ocaña / Fuente: Investigación Realizada

4.3.3 Determinación de las alternativas de mejora y recursos

Como resultado del análisis de los procesos, subprocesos y actividades y considerando lo expuesto en el punto 2.6.3, se han identificado las acciones de mejora para cada uno de éstos procesos.

4.3.3.1 Proceso: Control y evaluación de cobranzas

El proceso de control y evaluación de cobranzas es el que más alternativas de mejora presenta y es el que más atención requiere pues constituye la parte medular del flujo de fondos.

Las mejoras propuestas para el proceso de control y evaluación de cobranzas, son las que se exponen en el ANEXO 18:

4.3.3.2 Proceso: Evaluación del crédito

Las mejoras propuestas para el proceso de evaluación y análisis del crédito, son las que se exponen en el ANEXO 19.

4.3.4 Agrupación de las alternativas de mejora

Como un paso previo para elaborar la matriz de priorización de alternativas de mejora, es necesario agruparlas por categorías, de la siguiente manera:

INFRAESTRUCTURA

Recursos Tecnológicos

- ❖ Asignar la impresora ubicada en el departamento de crédito y cobranzas para uso exclusivo de esa área, bloqueando el acceso vía red al resto de usuarios.

Recursos no Tecnológicos

- ❖ Crear un archivo único de facturas y documentos, remodelando el existente.

- ❖ Remodelar la oficina de crédito y cobranzas a fin de contar con una sala para recibir clientes y dos puestos de trabajo únicamente, pues las compañías de cobranzas deben contar con sus propias oficinas.
- ❖ Definir un archivo que conserve ordenado por cliente todas las solicitudes de crédito.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Software

- ❖ Crear un programa de elaboración de cajas que permita importar la información digitada por los cobradores hacia el Front Office, así la asistente de cartera dedicaría su tiempo a la verificación y control.

Automatización

- ❖ Eliminar la impresión de reportes para análisis de cuentas y presupuestos, utilizar herramientas informáticas que permitan analizar los datos ahorrando papelería.
- ❖ Contratar un servicio BURO de crédito cuyo servicio tenga mayor alcance para analizar mejor a un cliente.

Configuración

- ❖ Parametrizar la emisión mensual de estados de cuenta automáticos a los mails de los clientes.
- ❖ Relacionar las base de Notas de crédito en Lotus notes con la base Front Office, a fin de minimizar las posibilidades de error.

- ❖ Crear una base de datos que contenga información de las gestiones internas en los clientes para la entrega de facturas y cobro de valores.
- ❖ Crear un reporte que permita visualizar las ventas y pagos por cliente en cualquier fecha, incluso con gráficos.
- ❖ Parametrizar un reporte que despliegue las facturas diarias por compañía de cobranzas a fin de automatizar las actas entrega-recepción.

PERSONAS Y CULTURA

Capacitación

- ❖ Capacitar nuevamente a los usuarios de la base notas de crédito en Lotus notes a fin de minimizar los errores.
- ❖ Asignar otro super usuario para que elabore las notas de crédito de las sucursales región costa a fin de agilizar el tiempo de emisión de tales documentos.
- ❖ Capacitar a los transportistas sobre la importancia de entregar bien en tiempo y forma las facturas a los clientes.
- ❖ Capacitar a los cobradores sobre temas tributarios(retenciones), legalidad de las facturas (firma), cobranza efectiva, etc
- ❖ Capacitar al jefe de crédito con herramientas que le faciliten realizar los análisis de crédito

Cultura

- ❖ Modelamiento de una cultura de calidad en la fuente entre el personal de distribución, facturación, ventas y cobranzas con el fin de concienciar sobre la importancia de emitir correctamente una factura y entregarla a tiempo cuyo resultado es la cobranza efectiva.

PROCESOS O SISTEMAS DE TRABAJO

Procedimientos

- ❖ Revisar los procedimientos actuales de crédito y cobranzas y mejorarlos.
- ❖ Facturación debe entregar las facturas con el subdiario de ventas a fin de eliminar la elaboración de actas entrega-recepción.
- ❖ Ingresar al FO las cajas en forma detallada cheque por cheque según el cliente que corresponda.
- ❖ El archivo de facturas crédito debe ser diario y por parte de la compañía de cobranzas.
- ❖ Establecer incentivos/castigos en cobranzas por la no entrega de facturas oportunamente a los clientes.
- ❖ Las papeletas de depósito deben ser realizadas por la asistente de cartera y entregadas diariamente a TEVCOL.
- ❖ Establecer un procedimiento de conciliación mensual con los clientes.
- ❖ Implantar el cobro de 6usd por cada re-facturación cuando se deba a causas atribuidas al cliente.

- ❖ Licitar nuevamente el servicio de cobranzas, a fin de mejorar el servicio actual.
- ❖ Contratar dos compañías de cobranzas con el reparto del 50% de la cartera a cada una, motivando la libre competencia que impulse permanentemente la mejora
- ❖ Establecer un procedimiento donde un análisis de crédito sea realizado en máximo 48 horas desde su solicitud.
- ❖ Prohibir la realización de ventas a clientes cuyo análisis no haya sido realizado todavía.
- ❖ Crear un comité de crédito conformado por ventas y finanzas que decida sobre la asignación de cupos a los clientes en función de los análisis de crédito, así como también se reúna periódicamente para monitorear el comportamiento de la provisión con los clientes y se puedan tomar acciones oportunas, creando incluso incentivos o castigos según sea el cumplimiento de los plazos acordados.

Documentos

- ❖ Cambiar el formato de solicitud de crédito e incrementar los documentos para un análisis más completo.
- ❖ Lograr la aceptación por escrito de los clientes para ser publicados en central de riesgos ante morosidad en los pagos.

4.3.5 Priorización de las alternativas de mejora

Continuando con el análisis, se ha desarrollado la matriz de priorización, con el objetivo de seleccionar las acciones que tendrán impacto más significativo en el desempeño organizacional, así como menor costo, y por lo tanto, mayor factibilidad de implantación.

El criterio para la selección fue un puntaje superior a 3 puntos; sin embargo se observó que todas las alternativas pueden ser viables en el corto y mediano plazo.

La matriz de priorización de acciones se encuentra en el ANEXO 5

4.3.6 Análisis costo-beneficio de las alternativas de mejora priorizadas

Para poder comprender el ámbito en el cual se desarrollarán las alternativas de mejora y su impacto para la organización, es importante mencionar que al 31 de diciembre 2007, las ventas totales de la compañía alcanzaron el monto de 24'832.000 USD mientras que las cuentas por cobrar cerraron en 6'947.000 USD, dando lugar a 89 días calle promedio y registrando una provisión incobrables de 1'048.000 USD. Por tanto al proponer la implementación de las mejoras se pretende demostrar que se lograrán resultados cualitativos tales como la satisfacción del cliente respecto a un flujo adecuado de documentos (facturas, remisiones, ordenes de compra, etc.), contribuyendo también a obtener resultados cuantitativos tales como una reducción en los días

calle y provisión incobrabilidad a fin de mantener la cartera en los niveles adecuados de acuerdo al índice IPCC (índice promedio de cuentas por cobrar)

La cuantificación de la inversión estimada del proyecto se presenta en el ANEXO 20.

Como se puede observar, la inversión del proyecto es mínima en comparación con todo el beneficio que se obtendrá al implementar las mejoras. En su gran mayoría, las mejoras están orientadas hacia la optimización de los recursos existentes más no en incurrir en mayores costos.

Todos estos costos fueron obtenidos en base a cotizaciones físicas y telefónicas a los proveedores autorizados por la compañía.

Si se compara este costo vs. el monto de ventas a crédito proyectadas para el año 2008, el proyecto representa el 0.052%:

Relación costo vs. beneficio	=	$\frac{\text{costo del proyecto}}{\text{Ventas reales crédito + ventas proyectadas crédito 2008}}$
Relación costo vs. beneficio	=	$\frac{\$14,930.43}{\$28,596,480.00}$
Relación costo vs. beneficio	=	0.052%

Frente a este reducido costo de la inversión, mayor es el beneficio que se lograría por: reducir los reclamos de clientes por ineficiencias en el proceso de cobranzas, reducir el gasto provisión incobrables cuyo impacto se evidencia en los resultados financieros, incrementar la satisfacción de los clientes al visualizar el

crédito como un beneficio o valor entregado por AGA S.A, y, lograr mayor fidelización de los clientes manifestada en mayor recurrencia de compras.

Como se manifestó en párrafos anteriores, el 98% de las ventas de AGA S.A son realizadas a crédito por tanto la contribución de esta condición de venta es determinante en el rendimiento total de la compañía. A continuación se presenta un cuadro que permite visualizar el porcentaje que aporta las ventas a crédito en el rendimiento total de la compañía:

	AÑO 2007	JULIO 2008
Ventas Totales	28,432.33	31,144.00
Ventas a crédito	27,863.68	30,521.12
EBITA	18.30%	17.50%
Aporte Ventas Crédito en Rendimiento Cia	17.93%	17.15%
Ventas a crédito / Ventas totales * TIR		

Por lo expuesto, el dejar de implementar las mejoras sería más costoso para la compañía. Para visualizar el impacto de las mejoras directamente en el EBITA (ganancias antes de impuestos), se ha elaborado un mapa estratégico aplicado a la gestión de crédito y cobranzas: (ANEXO 10)

Como se puede observar, el objetivo final de todo el proyecto se concentra en “Incrementar la contribución al EBITA”

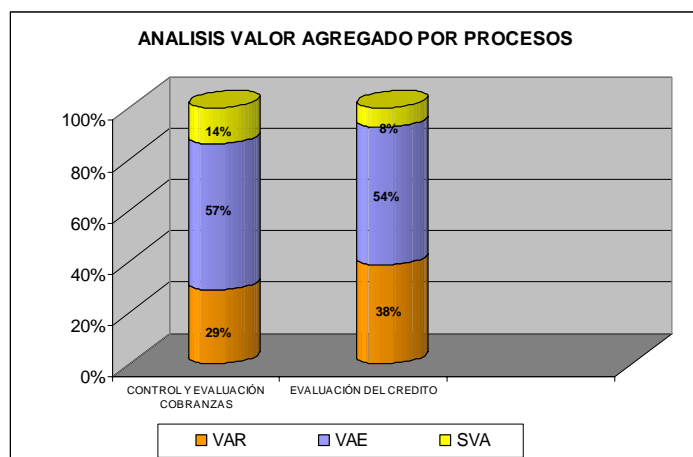
4.4 Diseño del proceso mejorado – propuesta

Conocidas las alternativas de mejora, los reclamos de los clientes registrados en LEMS y evaluada su factibilidad de implantación, se realizó una estimación de los tiempos de ciclo justos para cada proceso con la colaboración del dueño del proceso. Los resultados de esta simulación se visualizan en el ANEXO 6, 7 y sus

correspondientes diagramas de flujo de trabajo se muestran en el ANEXO 8.

Estos diagramas servirán como base para el diseño de los procedimientos.

Figura 19: Análisis de valor agregado propuesto



Elaborado por: Lorena Ocaña / Fuente: Investigación Realizada

Si bien, en la mayoría de procesos no se pudieron eliminar aquellas actividades sin valor agregado, si se logró disminuir su porcentaje y optimizar el tiempo de ciclo de los dos procesos: evaluación y control de cobranzas y evaluación del crédito, cuyo efecto será una reducción en la provisión de incobrabilidad causada por mala gestión administrativa y por ende los días calle.

Considerando los tiempos de ciclo estimados para cada uno de los subprocesos una vez implantadas las mejoras y comparándolos con los tiempos actuales, ha dado como resultado unos indicadores de gestión que evidencian la optimización de los recursos y mejora en la productividad de los mismos.

Para analizar la productividad de cada subproceso en función del recurso tiempo invertido, se eliminó al máximo las actividades sin valor agregado (SVA), se adicionaron otras actividades con valor, se reorientaron las actividades dispersas, se redujeron los tiempos de respuesta.

Este análisis muestra que luego de acoger e implementar las mejoras planteadas, las horas empleadas para ejecutar los dos subprocesos se reducirían en 171.13 horas mensuales, esto es un 44%, las mismas que pueden ser utilizadas para dedicarlas a otras actividades que contribuyan a reducir la provisión incobrabilidad, visitar clientes, mejorar la recuperación de la cartera, incrementar la rentabilidad de la empresa.

En el siguiente cuadro se puede observar para cada uno de los subprocesos, cómo con las mejoras planteadas se disminuyen las horas empleadas y se incrementa el valor agregado:

Cuadro 1: Comparación horas empleadas vs. Horas propuestas por cada subprocesos y su contribución a generar valor.

PROCESO	Total tiempo empleado en horas mensuales			
	Antes de Mejoras	Después de Mejoras	Tiempo Disminuido	%
CONTROL Y EVALUACIÓN COBRANZAS	359.33	199.00	160.33	45%
EVALUACIÓN DEL CREDITO	28.00	17.20	10.80	39%
TOTAL		216.20	171.13	44%

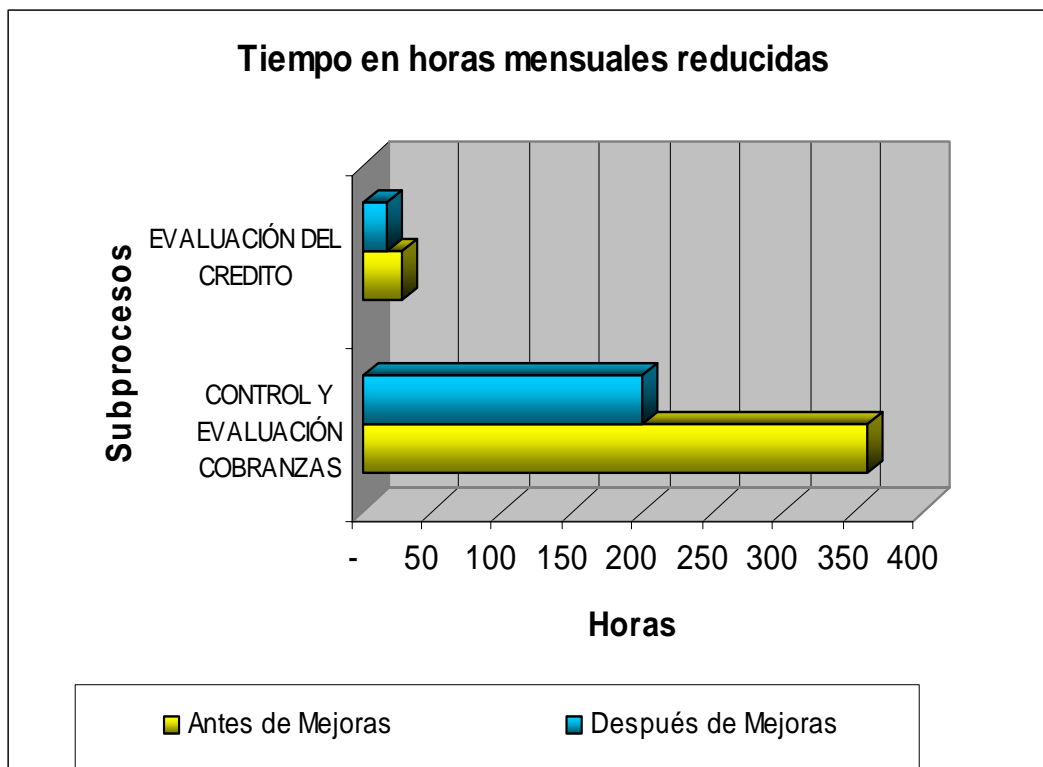
387.33

PROCESO	Tiempo en horas mensuales		
	Después de Mejoras	Horas VAR+VAE	% Agrega valor
CONTROL Y EVALUACIÓN COBRANZAS	199.00	170.57	86%
EVALUACIÓN DEL CREDITO	17.20	15.88	92%
TOTAL	216.20	186.45	86%

Fuente: Investigación realizada / Elaborado por: Lorena Ocaña

La siguiente figura muestra gráficamente la reducción de horas empleadas antes y después de las mejoras:

Figura 20: Análisis de la productividad y reducción de tiempos de ciclo por subproceso



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Lorena Ocaña

Un resultado muy importante que arrojó la optimización del proceso control y evaluación de cobranzas, básicamente consiste en una gran reducción del tiempo dedicado por la asistente de cartera a sus actividades.

En el siguiente cuadro se puede observar que antes de las mejoras la asistente de cobranzas trabajaba 11 horas al día en promedio, es decir siempre reportaba un mínimo de 3 horas extras diarias, que al mes suman 60 horas, lo cual excede del

número de horas permitidas por el código de trabajo. Con la optimización de los procesos, la asistente de cartera cubriría todas sus actividades en 7 horas diarias.

Cuadro 2: Comparación de horas antes y después de las mejoras por participante en el proceso.

CONTROL Y EVALUACIÓN
COBRANZAS

PARTICIPANTE EN EL PROCESO	Total tiempo empleado en horas mensuales				Horas /día ANTES	Horas /día DESPUES
	Antes de Mejoras	Después de Mejoras	Tiempo Disminuido	%		
AC	225	145	80.34	36%	11	7
JCA	60	20	40.00	67%	3	1
COB	74	34	40.00	54%	4	2

Durante la realización de este trabajo y considerando que de todas las sucursales de la empresa AGA S,A, la sucursal Guayaquil era la que más oportunidades de mejora presentaba, la compañía fue implantando algunas de las alternativas propuestas tales como:

- ❖ Conciliación al 98% de los clientes sucursal Guayaquil
- ❖ Contratación de 2 compañías de cobranzas repartiendo el total de la cartera en un 50% para cada una, motivando la sana competencia. Esta distribución fue realizada únicamente considerando las siguientes variables: número de clientes, volumen de ventas promedio últimos 12 meses, saldo de cuentas por cobrar al cierre de febrero 2008. Por ende las dos compañías de cobranzas tienen asignados clientes industriales (directos y distribuidores), y clientes medicinales (públicos y privados)

- ❖ Definición de las comisiones de cobranzas en función de los recaudos y sobre todo considerando un incentivo/castigo que motive la disminución de la provisión incobrable.
- ❖ Cambio de la Jefatura de Cobranzas Guayaquil y Asistente de Cartera

Resultado de estos cambios, se evidenció la gestión inadecuada que se estaba realizando en el área de cobranzas logrando identificar una pérdida de 456.000 USD conformados por valores cancelados por los clientes y no depositados en las cuentas bancarias de la compañía, así como también casos incobrables legalmente por la falta de gestión oportuna. También se identificaron facturas impagas por la falta de entrega oportuna de las mismas, algunas sin la respectiva documentación soporte como guías de remisión, extravío de facturas, etc lo que dio lugar a la generación de un elevado número de notas de crédito por actualización de fecha y sus respectivas re-facturaciones para poder cobrar esas ventas.

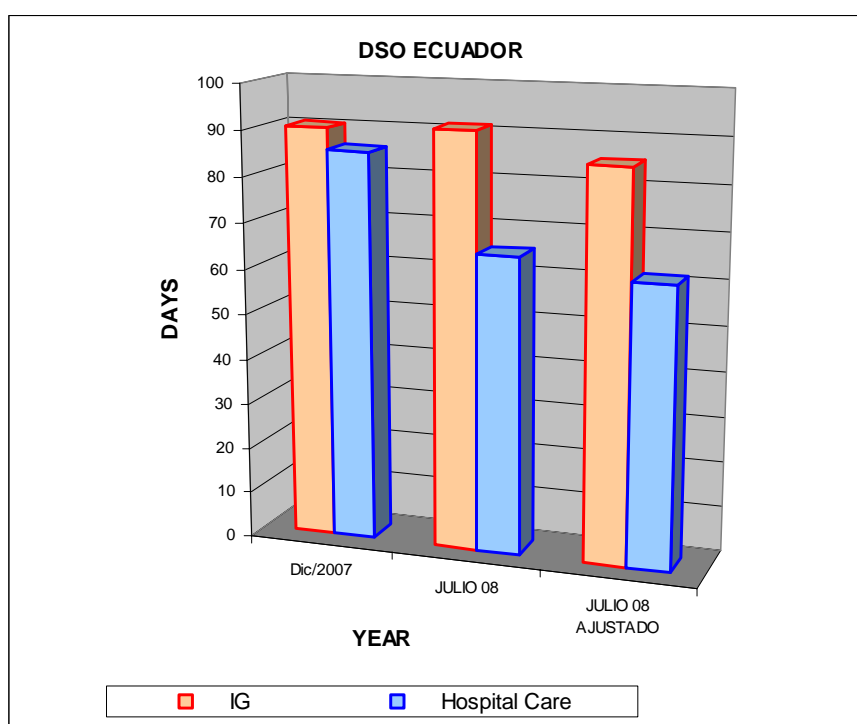
A continuación se presenta un cuadro que permitirá visualizar la evolución de los días calle:

Cuadro 3: Comparativo días calle a Dic.2007, Julio 2008 y Julio 2008 ajustado

(reduciendo la pérdida por incobrable resultado de la inadecuada gestión):

	Dic/2007	JULIO 08	JULIO 08 AJUSTADO	% Reducción
in t USD @ Budget Rates	ACT	ACT	ACT	
Net Sales Last Twelve Months	28,432	31,144	31,144	
IG	20,955	23,317	23,317	
Hospital Care	7,478	7,828	7,828	
Trade Receivables excl. VAT (*)	6,947	7,232	6,771	
IG	5,191	5,832	5,449	
Hospital Care	1,756	1,400	1,322	
DSO	89	85	79	6%
	Dic/2007	JULIO 08	JULIO 08 AJUSTADO	% Reducción
IG	90	91	85	7%
Hospital Care	86	65	62	6%

Figura 21: Días Calle Ecuador



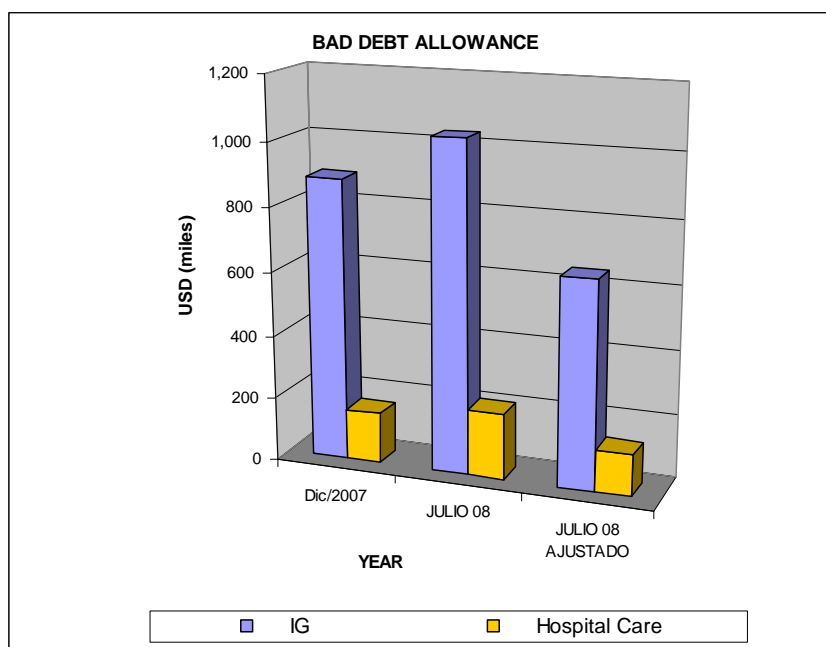
Fuente: Investigación Realizada / Elaborado por: Lorena Ocaña

Así también, una vez ajustada la pérdida del incobrable, el saldo real de la provisión presenta la siguiente evolución:

Cuadro 4: Comparativo Provisión Incobrable

	Dic/2007	JULIO 08	JULIO 08 AJUSTADO	% Reducción
IG	887	1,033	650	37%
Hospital Care	161	208	130	37%
Bad Debt allowance (a)	1,048	1,241	780	456
as % of Net Sales				
Bad Debt allowance (a)				
	Dic/2007	JULIO 08	JULIO 08 AJUSTADO	
IG	4%	4%	3%	
Hospital Care	2%	3%	2%	

Figura 22: Provisión Incobrable Ecuador

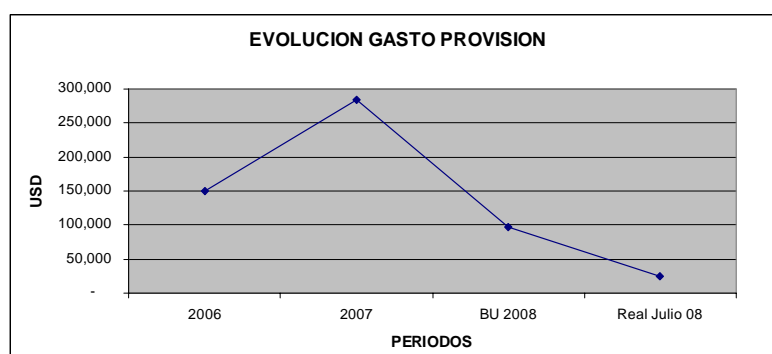


Fuente: Investigación Realizada / Elaborado por: Lorena Ocaña

El comportamiento del gasto provisión en los últimos años no ha sido el mejor, prueba de ello es que en el año 2007 este gasto ascendió a 285.000 USD, que equivale al 1.02% de las ventas a crédito. Con la implantación de algunas mejoras y el inicio de varios proyectos orientados a la optimización de los procesos, desde el pedido del cliente hasta la cobranza, se evidencia una notable reducción en el gasto provisión y por ende una contribución para mejorar la rentabilidad de la compañía. Este hecho se muestra a continuación:

Figura 18: Evolución del Gasto Provisión

	2006	2007	BU 2008	Real Julio 08
VENTAS		27,863,683	35,280,000	30,521,120
GASTO PROVISION	150,170	285,000	97,000	24,059
% Gasto Provisión		1.02%	0.27%	0.08%



Elaborado por: Lorena Ocaña / Fuente: Investigación Realizada

4.4.1 Impacto de los cambios

Las mejoras implantadas durante la realización del presente trabajo no solamente implicaron un cambio en la gestión de crédito y cobranzas sino también presentaron un impacto en otras áreas de la compañía tales como:

- **Confianza de la parte comercial:** Por la transparencia de las cuentas y el mejor perfil de la jefatura de cobranzas, los representantes comerciales sienten respaldo para su gestión de ventas, pues una venta cobrada da lugar a otra venta. Inclusive se realizan visitas en conjunto (ventas y cartera).
- **Agilidad en Facturación y Distribución:** Existe un nivel controlado del endeudamiento de los clientes evitando se presenten bloqueos constantes en el sistema que impidan la facturación y distribución.
- **Mejora del Servicio al cliente:** Las estadísticas de la base LEMS indican que a partir de Junio 2008 no se han presentado más reclamos de clientes atribuibles a la gestión de cobranzas.
- **Incremento Flujo de fondos:** Debido al incremento en la cantidad de recaudadores por la contratación de 2 compañías de cobranzas, se logró un mejor seguimiento a los clientes. Cada recaudador visita en promedio a 130 clientes por mes lo que genera un mayor flujo de efectivo para la compañía. Adicionalmente, el cambio en la jefatura de cartera permitió que ésta se involucre más en negociaciones con los clientes TOP y se lleguen a pactar condiciones de pago, cupos de crédito acordes a los consumos.

4.4.2 Definición de indicadores de gestión

Para poder determinar los indicadores de gestión para cada uno de los subprocesos analizados, se ha considerado que éstos sean susceptibles de una medición rápida y fácil, que proporcionen información relevante y que puedan en lo posible ser graficados, así se presentan los siguientes:

Cuadro 5: Indicadores de Gestión para la administración de crédito y cobranzas

PROCESO	TIPO KPI	Nombre del Indicador	KPI	META	Responsable del Indicador
EVALUACIÓN Y CONTROL DE COBRANZAS	Eficiencia	TIEMPO DE CICLO EN LA EVALUACIÓN Y CONTROL DE COBRANZAS	Tiempo real (minutos) / Tiempo Estándar	≤ 1	Asistente Cartera
EVALUACIÓN Y CONTROL DE COBRANZAS	Eficacia	DIAS PROMEDIO DE COBRO	Cuentas por cobrar * 360 días / Ventas a Crédito	<80 días	Jefe de Crédito y Cobranzas
EVALUACIÓN Y CONTROL DE COBRANZAS	Eficacia	NIVEL DE RECLAMOS DE CLIENTES	(Número de reclamos de clientes/ Número de facturas)*100	1%	Jefe de Crédito y Cobranzas
EVALUACIÓN DEL CREDITO	Eficacia	NIVEL DE CRÉDITOS MAL ASIGNADOS	Número de clientes Gestión Legal / Total clientes *100	3%	Jefe de Crédito y Cobranzas
EVALUACIÓN DEL CREDITO	Eficiencia	TIEMPO APROBACIÓN DE UN CRÉDITO	Promedio de días para aprobación del crédito	3 DÍAS	Jefe de Crédito y Cobranzas

4.5 Plan de acción: implantación del proceso mejorado

El plan de acción propuesto para la implementación de las mejoras se presenta en el ANEXO 9.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Los procesos de crédito y cobranzas presentan grandes oportunidades de mejora, principalmente a través de la optimización en el uso de los recursos disponibles tales como: humanos, tecnológicos y tiempo.
- El análisis de valor muestra la factibilidad de transformar las actividades actuales de los procesos en actividades que generen valor tanto para la organización como para el cliente externo, lo cual trae como consecuencia alcanzar la calidad en tales procesos.
- A través de la simulación de los procesos mejorados mediante la implementación de las mejoras se puede comprobar que los tiempos de ciclo pueden ser reducidos sustancialmente, con lo cual se reducirá las ineficiencias administrativas y por ende la provisión incobrable atribuible a esta causa.
- Se encontró que el proceso de evaluación y control de cobranzas contaba con objetivos definidos pero no encaminados hacia su cumplimiento, además de un insuficiente uso de los recursos disponibles, faltas de control, tareas manuales, funciones incompatibles. La implantación de las mejoras planteadas permitirá una combinación mejorada de eficacia y eficiencia que le encamine hacia la efectividad.

Eficacia: Cumplimiento de Objetivos

Eficiencia: Productividad, uso adecuado de recursos

Efectividad: Competitividad

- La hipótesis planteada al inicio de esta tesis queda aceptada pues la implantación de rutinas de control, y cambios en la administración evidencia que se logró reducir los días calle en un 6% y la provisión incobrable en un 37%; sin embargo por la gestión inadecuada la compañía tuvo que afectar sus resultados con la cifra de 456.000 USD.

5.2 RECOMENDACIONES

Como aporte final del trabajo desarrollado se plantean las siguientes recomendaciones:

- Una herramienta valiosa que permite identificar las actividades que agregan valor para la empresa y directamente para el cliente es la cadena de valor, razón por la cual se sugiere que todo el personal de AGA S.A. y en especial el área de crédito y cobranzas conozca claramente cómo operan sus procesos a fin de hacerlos más eficientes y por ende rentables en tiempos y costos.
- El trabajo en equipo es una práctica que se debe fomentar permanentemente sobre todo cuando se trata de mejorar procesos, ya que con su participación se pueden generar valiosos aportes desde distintos puntos de vista que contribuyan a la mejora continua.
- En el presente trabajo se observa que existen varios recursos que no están siendo utilizados en forma óptima y adecuada, por tanto se recomienda tomar muy en cuenta este aspecto, pues el uso inadecuado de los mismos hace que la compañía incurra en costos innecesarios e injustificados.

- El tiempo constituye un recurso valioso que debe ser adecuadamente utilizado por todos y cada uno de los empleados sobre todo cuando se trata de atención directa al cliente externo, adicionalmente debe estar en proporción con el valor agregado que se aporte al proceso. El cliente externo estará dispuesto a pagar por las actividades y tiempos que le agreguen valor al producto que está recibiendo. Esta es la razón por la que se sugiere orientar a los empleados hacia la adecuada administración del tiempo e identificación de actividades que aporten valor para eliminar al máximo aquellos desperdicios.
- Los indicadores financieros son una herramienta de medición valiosa que permite monitorear la productividad tanto de los procesos como de las personas, por tanto, se recomienda implementarlos y se podrá ir conociendo de forma anticipada si el proceso de crédito y cobranzas va en camino a lograr los objetivos planteados inicialmente.
- Las actividades de control deben ser constantemente realizadas a fin de garantizar la transparencia de los procesos, razón por la cual se sugiere definir rutinas de conciliación y auditoría y los ejecutores responsables, a fin de minimizar el riesgo de pérdidas en un área muy susceptible y delicada como lo es la de crédito y cobranzas.
- Establecer una comisión variable considerando el parámetro de provisión incobrables según las directrices de la casa matriz, constituye una buena herramienta que permitirá motivar a las compañías de cobranzas para mejorar su gestión y recibir una mejor retribución económica por el esfuerzo. De esta manera, las compañías de cobranzas mensualmente se preocuparan no solo por COBRAR sino también por COBRAR PRIMERO las facturas

VENCIDAS, permitiendo identificar casi en línea los inconvenientes con documentación no procesada por el cliente.

- Una vez puesta en marcha la contratación de las dos compañías de cobranzas, se pudo observar que la sana competencia generó un incremento de la eficiencia en cada una de estas empresas, logrando como resultado un incremento en las cobranzas, reducción de provisión, de documentos extraviados, conciliaciones de cuentas oportunamente, etc. Se sugiere continuar con la estrategia utilizada.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. HARRINGTON J. (1987). **Mejoramiento de los procesos de la empresa.** Bogotá, Colombia: MCGraw-Hill. 150 Págs.
2. GALLOWAY D. (1998). **Mejora Continua de Procesos.** Barcelona, España: Gestión 2000. Iera Edición. 140 Págs.
3. WILLIAM E.TRISCHLER. (1996). **Mejora del valor añadido en los procesos.** Barcelona, España. Gestión 2000. Primera edición.153 Págs.
4. HERNANDO MARIÑO NAVARRETE (2001).**Gerencia de Procesos.** Bogotá, Colombia. Alfa omega grupo editor. Primera edición.147 Págs.
5. PORTER MICHEL, (1993), **Estrategia competitiva.** CECSA, México.

Internet

6. MATIZ & ASOCIADOS. (1998). Mejoramiento de los procesos Administrativos. <http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/2300/Art7>. 36 Págs.
7. CRIS BOLIVAR & PETER RUDBERG. (2000). **La reingeniería de procesos como factor clave de competitividad.** <http://www.crisbolivar.com>. 5 Págs.
8. EDUARDO ESCRIBA SOLANO (2002). **Formando para el cambio.** <http://www.comunicacionobjetiva.com>. 4 Págs.
9. OSCAR JAVIER SALINAS (2003). **Valor y satisfacción: fin de una estrategia de mercadotecnia.** <http://www.gestiopolis.com>

10. TENDENCIAS GERENCIALES (2002) **Balanced Scorecard.**
<http://www.roverdeja.com/tg/Tg09-04-02.htm>

11. BEAUFOND RAFAEL (2005), **Gerencia y Control de Crédito y Cobranzas,** <http://www.monografias.com>

Documentos proporcionados por AGA S.A.

12. AGA Competitiva

13. Plan estratégico AGA S.A.

ANEXO 1

Formulario Definición del Proceso					
Información General					
Nombre Proyecto: Mejoramiento de los procesos y controles en el área de crédito y cobranzas de la Empresa AGA S.A.			Líder Proyecto: Lorena Ocaña		Fecha: 14/Abril/2008
Tipo proceso:		Número: 001		Título Proceso: Control y Evaluación de cobranzas	
Finalidad: Recaudar el dinero de la empresa en poder de terceros generado por una venta a crédito					
Objetivos proceso			Clientes		
<ul style="list-style-type: none"> Ingresar oportunamente al sistema de facturación las cobranzas efectuadas. 			<ul style="list-style-type: none"> Cliente industrial y medicinal que espera su factura en las fechas establecidas, y que se le cobren los valores adeudados. 		
<ul style="list-style-type: none"> Entregar en los plazos previstos, las facturas a los clientes. 			<ul style="list-style-type: none"> Tesorería quien espera mensualmente el ingreso de los valores recaudados para cumplir con los flujos de caja. 		
<ul style="list-style-type: none"> Conciliar mensualmente las cuentas por cobrar con los clientes 					
<ul style="list-style-type: none"> Gestionar las notas de crédito relacionadas con la gestión de cobranzas. 					
<ul style="list-style-type: none"> Controlar adecuadamente el flujo de un cheque devuelto. 					
Proveedores			Otros Grupos interés		
<ul style="list-style-type: none"> Dpto Distribución y facturación quienes proporcionan las facturas a crédito para entregar a los clientes. 			<ul style="list-style-type: none"> Operaciones comerciales quien espera el mínimo número de notas de crédito por la gestión de cobranzas 		
<ul style="list-style-type: none"> El cliente que entrega cheques, efectivo, retenciones al cobrador 			<ul style="list-style-type: none"> Departamento de Ventas, quien espera sus clientes estén al día en sus pagos para evitar bloqueo en los despachos. 		
Contenido del Proceso					
Inicio: Recepción de las facturas a crédito para entregar			Fin: Ingreso y aplicación de la cobranza efectuada		
Actividades Incluidas			Actividades excluidas:		
Recepción de facturas			Liquidación de comisiones a los cobradores		
Elaboración de actas entrega-recepción de facturas					
Conciliación permanente con los clientes					
Recibir los pagos de los clientes					
Elaborar las papeletas de depósito					
Ingresar los cobros al sistema de cobranzas					
Revisión Información					
Preparada por: Lorena Ocaña			Fecha terminación: 23/Abril/2008		

ANEXO 2

Formulario Definición del Proceso			
Información General			
Nombre Proyecto: Mejoramiento de los procesos y controles en el área de crédito y cobranzas de la Empresa AGA S.A.		Líder Proyecto: Lorena Ocaña	Fecha: 14/Abril/2008
Tipo proceso:	Número: 002	Título Proceso: Evaluación del crédito	
Finalidad: Conceder crédito a los clientes minimizando el riesgo			
Objetivos proceso		Clientes	
<ul style="list-style-type: none"> Analizar la solicitud de crédito recibida. 		<ul style="list-style-type: none"> Cliente industrial y medicinal que recibe el resultado del análisis de crédito 	
<ul style="list-style-type: none"> Investigar en los Buró de crédito y otros servicios, la trayectoria crediticia de los clientes 		<ul style="list-style-type: none"> Vendedores que reciben la aprobación del crédito y pueden continuar con la venta. 	
<ul style="list-style-type: none"> Monitorear permanentemente el comportamiento del cliente ante el crédito concedido. 		<ul style="list-style-type: none"> 	
<ul style="list-style-type: none"> 		<ul style="list-style-type: none"> 	
<ul style="list-style-type: none"> 		<ul style="list-style-type: none"> 	
Proveedores		Otros Grupos interés	
<ul style="list-style-type: none"> Vendedores quienes entregan las solicitudes de crédito para nuevos clientes e incrementos de cupos 		<ul style="list-style-type: none"> 	
<ul style="list-style-type: none"> 		<ul style="list-style-type: none"> 	
Contenido del Proceso			
Inicio: Recepción de la solicitud de crédito		Fin: Crédito Evaluado	
Actividades Incluidas		Actividades excluidas:	
Proporcionar formato de solicitud de crédito		Negociar precios y volúmenes mínimos con el cliente	
Revisar los documentos adjuntos a la solicitud			
Consultar el Buró de Crédito			
Evaluar el historial crediticio del cliente			
Analizar el volumen de compras proyectadas en un año			
Gestionar la aprobación del cupo y días de crédito			
Cargar en el sistema Front Office el cupo aprobado			
Revisión Información			
Preparada por: Lorena Ocaña		Fecha terminación: 23/Abril/2008	

ANEXO 3
ADMINISTRACION DE CREDITO Y COBRANZA!
LEVANTAMIENTO DE CARACTERISTICAS

FECHA: 4 - 2008

PAGINA: 1/2

PROCESO: **CONTROL Y EVALUACIÓN COBRANZAS**

COD	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	CARGO	T. CICLO	DOCUMENTOS ASOCIADOS	FRECUENCIA MENSUAL/ HORAS	VALOR AGREGADO				
			EN MIN			VAR	VAE	SVA		
1	Recibir las facturas a crédito con el subdiario de ventas	AC	2		Facturas a crédito	13,33		<input type="checkbox"/>		
2	Revisar las facturas a crédito y separarlas por cobrador	AC	3			20,00			<input type="checkbox"/>	
3	Elaborar las actas de entrega-recepción de facturas	AC	2		Actas entrega-recepción	13,33			<input type="checkbox"/>	
4	Recibir llamadas telefónicas de otros clientes solicitando información o indicando que hay pagos para AGA	AC	2			13,33	<input type="checkbox"/>			
5	Entregar las facturas y actas a los cobradores	AC	2			13,33		<input type="checkbox"/>		
6	Recibir de los cobradores, las facturas entregadas a clientes los días anteriores	AC	2			13,33	<input type="checkbox"/>			
7	Recibir de los cobradores, las cajas por las cobranzas realizadas y el efectivo,retenciones	AC	2		Cajas cobranzas	13,33	<input type="checkbox"/>			
8	Elaborar las papeletas de depósito	AC	3		Papeletas depósito	20,00		<input type="checkbox"/>		
9	Sacar copias de los cheques	AC	1			6,67			<input type="checkbox"/>	
10	Entregar las papeletas de depósito al jefe de cartera	AC	2			13,33			<input type="checkbox"/>	
11	Realizar los depósitos en el Banco	JCA	3			20,00			<input type="checkbox"/>	
12	Recibir las papeletas de depósito	AC	1			6,67			<input type="checkbox"/>	
13	Ingresar las cajas al FO, mediante digitación manual	AC	3			20,00			<input type="checkbox"/>	
14	Preparar la caja del día para enviarla a Quito, cuadrarla	AC	1			6,67			<input type="checkbox"/>	
15	Enviar la caja por valija	AC	0,5			3,33		<input type="checkbox"/>		
16	Recibir cheques devueltos	AC	0,05		ND cheque devuelto	0,33		<input type="checkbox"/>		
17	Sacar copias de los cheques	AC	0,05			0,33			<input type="checkbox"/>	
18	Ingresar ajuste positivo por cheque devuelto en el FO	AC	0,05			0,33			<input type="checkbox"/>	
19	Entregar cheques a cobradores para recuperación	AC	0,05			0,33		<input type="checkbox"/>		
20	Recibir cheque recuperado	AC	0,05			0,33		<input type="checkbox"/>		
21	Ingresar al FO la recuperación del cheque	AC	0,05			0,33	<input type="checkbox"/>			
22	Imprimir estados de cuenta para clientes	COB	1		Estados de Cuenta	6,67			<input type="checkbox"/>	
23	Entregar estados de cuenta a clientes	COB	1			6,67		<input type="checkbox"/>		
24	Llamar telefónicamente al cliente para verificar los saldos	COB	2			13,33			<input type="checkbox"/>	
25	Revisar las novedades identificadas en la conciliación	COB	4			26,67			<input type="checkbox"/>	
26	Entregar las novedades a la jefatura cartera	COB	0,1			0,67		<input type="checkbox"/>		
27	Regularizar las novedades de las conciliaciones de cartera	JCA	2			13,33	<input type="checkbox"/>			
28	Solicitar NC por actualización de fecha según novedades recibidas de los cobradores	JCA	3		Solicitud NC	20,00		<input type="checkbox"/>		
29	Gestionar la emisión de NC y refacturaciones	JCA	1			6,67	<input type="checkbox"/>			
					SUBTOTAL TIEMPO					
					43,9 PROCESO 1/2	292,67	6,00	10,00	13,00	

ADMINISTRACION DE CREDITO Y COBRANZA!
LEVANTAMIENTO DE CARACTERISTICAS

FECHA: 4 - 2008

PAGINA: 2/2

PROCESO: **CONTROL Y EVALUACIÓN COBRANZAS**

COD	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	CARGO	T. CICLO	DOCUMENTOS ASOCIADOS	FRECUENCIA MENSUAL/ HORAS	VALOR AGREGADO				
			EN MIN			VAR	VAE	SVA		
30	Recibir las nc impresas según subdiario de ventas	AC	2		Notas de Crédito	13,33		<input type="checkbox"/>		
31	Elaborar actas para entregar nc a clientes	AC	2			13,33			<input type="checkbox"/>	
32	Entregar las NC a clientes	COB	3			20,00	<input type="checkbox"/>			
33	Recibir NC con el sello de recibido del cliente	AC	1			6,67		<input type="checkbox"/>		
34	Archivar las NC	AC	2			13,33		<input type="checkbox"/>		
35						0,00				
					TIEMPO TOTAL					
					53,9 PROCESO 2/2	359,33	7,00	13,00	14,00	
					% Actividades		21%	38%	41%	

Conceptos:
T. CICLO Total tiempo de la actividad
VAR Valor agregado real
VAE Valor agregado Empresa
SVA Sin valor agregado
AC ASISTENTE CARTERA
JCA JEFE CARTERA
COB COBRADORES
Front Off Software de facturación utilizado por AGA

TOTAL ACTIVIDADES	34
ACTIVIDADES VAR + VAE	20
% ACTIV.AGREGA VALOR	59%

Cantidad de clientes mensuales	400
AC	225
JCA	60
COB	74

ANEXO 4
ADMINISTRACIÓN DE CREDITO Y COBRANZAS
LEVANTAMIENTO DE CARACTERISTICAS

FECHA: 4 - 2008

PROCESO:

EVALUACIÓN Y DEL CREDITO

PAGINA: 1/1

COD	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	CARGO	T. CICLO	DOCUMENTOS ASOCIADOS	FRECUEN CIA MENSUAL /HORAS	VALOR AGREGADO		
			EN MIN			VAR	VAE	SVA
1	Imprimir la solicitud de crédito	JCA	2	Solicitud de Crédito	0,40			<input type="checkbox"/>
2	Entregar solicitud de crédito al vendedor	JCA	2		0,40			<input type="checkbox"/>
3	Entregar solicitud de crédito al cliente	VENDEDOR	4		0,80	<input type="checkbox"/>		
4	Recibir los documentos de crédito del cliente	JCA	4		0,80		<input type="checkbox"/>	
5	Enviar la solicitud de crédito a FC INFORMES	JCA	3		0,60		<input type="checkbox"/>	
6	Llamar a FC para solicitar el análisis crédito	JCA	3		0,60			<input type="checkbox"/>
7	Recibir el resultado del análisis de crédito	JCA	3	Informe FC	0,60		<input type="checkbox"/>	
8	Revisar los documentos adjuntos a la solicitud	JCA	10		2,00			<input type="checkbox"/>
9	Analizar la proyección de consumos mensuales	JCA	10		2,00	<input type="checkbox"/>		
10	Enviar mail para aprobación de cupo al comité de crédito	JCA	6		1,20		<input type="checkbox"/>	
11	Esperar la aprobación del comité de crédito	JCA	60		12,00			<input type="checkbox"/>
12	Recibir aprobación comité de crédito	JCA	3		0,60		<input type="checkbox"/>	
13	Ingresar al FO el cupo y condiciones aprobadas	JCA	10		2,00	<input type="checkbox"/>		
14	Comunicar al cliente y vendedor el cupo aprobado	JCA	5		1,00	<input type="checkbox"/>		
15	Archivar la documentación del cliente	JCA	15		3,00		<input type="checkbox"/>	
					0,00			
			140,00	SUBTOTAL COSTO PROCESO 1/2	28,00	4,00	6,00	5,00
				% Actividades		27%	40%	33%

Conceptos:
T.CICLO Total tiempo de la actividad
VAR Valor agregado real
VAE Valor agregado Empresa
SVA Sin valor agregado
JCA JEFATURA CARTERA
Front Office Software de facturación utilizado por AGA

TOTAL ACTIVIDADES	15
ACTIVIDADES VAR + VAE	10
% ACTIV.AGREGA VALOR	67%

JCA - HORAS MES	27,20
Cantidad de clientes mensuales	12

ANEXO 5: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE MEJORAS A CORTO PLAZO

No.	ACCIONES	CRITERIOS DE DECISION										VALOR TOTAL
		OBJETIVOS DEL PROYECTO					FACILIDAD DE IMPLEMENTACION					
		Reducir los días calle		Reducir la Provision Incobrible		Incrementar eficiencia operativa/Mejorar el sistema de cobranzas		Menor Tiempo		Menor costo		
		Ponderación 0,2		Ponderación 0,2		Ponderación 0,2		Ponderación 0,2		Ponderación 0,2		
Calificacion	Calif. Ponderada	Calificacion	Calif. Ponderada	Calificacion	Calif. Ponderada	Calificacion	Calif. Ponderada	Calificacion	Calif. Ponderada			
	INFRAESTRUCTURA											
1	Recursos Tecnológicos	3	0,6	3	0,6	3	0,6	5	1	1	0,2	3,00
2	Recursos NO Tecnológicos	3	0,6	3	0,6	5	1	3	0,6	3	0,6	3,40
	SISTEMAS DE INFORMACION											
3	Software	3	0,6	3	0,6	5	1	3	0,6	1	0,2	3,00
4	Automatización	3	0,6	3	0,6	5	1	5	1	3	0,6	3,80
5	Configuración	5	1	5	1	5	1	3	0,6	3	0,6	4,20
	PERSONAS Y CULTURA											
6	Capacitación	5	1	5	1	5	1	3	0,6	3	0,6	4,20
7	Cultura	3	0,6	3	0,6	5	1	3	0,6	3	0,6	3,40
	SISTEMAS DE TRABAJO											
8	Procedimientos	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5,00
9	Documentos	1	0,2	1	0,2	3	0,6	5	1	5	1	3,00

Calificación:

- 1 Impacto bajo
- 3 Impacto medio
- 5 alto impacto

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Lorena Ocaña

ANEXO 6
ADMINISTRACION DE CREDITO Y COBRANZAS
LEVANTAMIENTO DE CARACTERISTICAS

FECHA: 4 - 2008

PAGINA: 1/1

PROCESO:

CONTROL Y EVALUACIÓN COBRANZAS

COD	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	CARGO	T. CICLO	DOCUMENTOS ASOCIADOS	FRECUENCIA A MENSUAL/H ORAS	VALOR AGREGADO			
			EN MIN			VAR	VAE	SVA	
1	Recibir las facturas a crédito con el subdiario de ventas	AC	2	Facturas a crédito	13,33		<input type="checkbox"/>		
2	Revisar las facturas a crédito y separarlas por cobrador	AC	3		20,00			<input type="checkbox"/>	
3	Generar el subdiario de ventas por compañía de cobranzas	AC	1	Actas entrega-recepción	6,67		<input type="checkbox"/>		
4	Recibir llamadas telefónicas de otros clientes solicitando información o indicando que hay pagos para AGA	AC	2		13,33	<input type="checkbox"/>			
5	Entregar las facturas y actas a los cobradores	AC	1		6,67		<input type="checkbox"/>		
6	Archivar factura cartera con la firma del cliente	COB	2		13,33	<input type="checkbox"/>			
7	Recibir de los cobradores, las cajas por las cobranzas realizadas y el efectivo,retenciones	AC	2	Cajas cobranzas	13,33	<input type="checkbox"/>			
8	Elaborar las papeletas de depósito	AC	3	Papeletas depósito	20,00		<input type="checkbox"/>		
9	Sacar copias de los cheques	AC	1		6,67			<input type="checkbox"/>	
10	Enviar papeletas con TEVCOL	AC	1		6,67		<input type="checkbox"/>		
11	Verificar información de las CAJAS en archivo plano e importarlo al FO .	AC	1		6,67		<input type="checkbox"/>		
12	Preparar la caja del día para enviarla a Quito, cuadrarla	AC	0,5		3,33			<input type="checkbox"/>	
13	Recibir cheques devueltos	AC	0,05	ND cheque devuelto	0,33		<input type="checkbox"/>		
14	Ingresar ajuste positivo por cheque devuelto en el FO detallando el cliente,motivo del rechazo y responsable de recuperar el valor	AC	0,05		0,33		<input type="checkbox"/>		
15	Entregar cheques a cobradores para recuperación	AC	0,05		0,33		<input type="checkbox"/>		
16	Recibir cheque recuperado	AC	0,05		0,33		<input type="checkbox"/>		
17	Ingresar al FO la recuperación del cheque	AC	0,05		0,33	<input type="checkbox"/>			
18	Generar la emisión automática de estados de cuenta vía mail a los clientes	JCA	1	Estados de Cuenta electrónicos	6,67	<input type="checkbox"/>			
19	Llamar telefónicamente al cliente para verificar los salidos, conciliar novedades	COB	1		6,67			<input type="checkbox"/>	
20	Entregar las novedades a la jefatura cartera	COB	0,1		0,67		<input type="checkbox"/>		
21	Regularizar las novedades de las conciliaciones de cartera	JCA	0,5		3,33	<input type="checkbox"/>			
22	Solicitar NC por actualización de fecha según novedades recibidas de los cobradores	JCA	1	Solicitud NC	6,67		<input type="checkbox"/>		
23	Gestionar la emisión de NC y refacturaciones	JCA	0,5		3,33	<input type="checkbox"/>			
SUBTOTAL TIEMPO									
23,85					PROCESO 1/2	159,00	7,00	12,00	4,00

ADMINISTRACION DE CREDITO Y COBRANZAS
LEVANTAMIENTO DE CARACTERISTICAS

FECHA: 4 - 2008

PAGINA: 2/2

PROCESO:

CONTROL Y EVALUACIÓN COBRANZAS

COD	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	CARGO	T. CICLO	DOCUMENTOS ASOCIADOS	FRECUENCIA A MENSUAL/H ORAS	VALOR AGREGADO			
			EN MIN			VAR	VAE	SVA	
24	Recibir las nc impresas según subdiario de ventas	AC	1	Notas de Crédito	6,67		<input type="checkbox"/>		
25	Generar el subdiario de notas de crédito por compañía de cobranzas	AC	1		6,67		<input type="checkbox"/>		
26	Entregar las NC a clientes	COB	2		13,33	<input type="checkbox"/>			
27	Recibir NC con el sello de recibido del cliente	AC	1		6,67		<input type="checkbox"/>		
28	Archivar las NC	AC	1		6,67		<input type="checkbox"/>		
TIEMPO TOTAL									
29,85					PROCESO 2/2	199,00	8,00	16,00	4,00
% Actividades							29%	57%	14%

Conceptos:
T. CICLO Total tiempo de la actividad
VAR Valor agregado real
VAE Valor agregado Empresa
SVA Sin valor agregado
AC ASISTENTE CARTERA
JCA JEFE CARTERA
COB COBRADORES
Front Offi Software de facturación utilizado por AGA

TOTAL ACTIVIDADES
ACTIVIDADES VAR + VAE 28
% ACTIV.AGREGA VALOR 86%

Cantidad de clientes mensuales	400
AC	145
JCA	20
COB	34

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Lorena Ocaña

ANEXO 7

**ADMINISTRACIÓN DE CREDITO Y COBRANZAS
LEVANTAMIENTO DE CARACTERISTICAS**

FECHA: 4 - 2008

PROCESO:

EVALUACIÓN DEL CREDITO

PAGINA: 1/1

COD	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD	CARGO	T. CICLO	DOCUMENTOS ASOCIADOS	FRECUEN CIA MENSUAL /HORAS	VALOR AGREGADO			
			EN MIN			VAR	VAE	SVA	
1	Enviar la solicitud de crédito al CLIENTE	JCA	2	Solicitud de Crédito	0,40		<input type="checkbox"/>		
2	Recibir los documentos de crédito del cliente	JCA	4		0,80		<input type="checkbox"/>		
3	Enviar la solicitud de crédito a FC INFORMES por mail en montos superiores	JCA	1		0,20		<input type="checkbox"/>		
4	Verificar en la web de CALTEC BURO a clientes que soliciten créditos inferiores a	JCA	4		0,80	<input type="checkbox"/>			
5	En 48 horas ingresar a la web de FC INFORMES para extraer el resultado del análisis de crédito	JCA	1	Informe FC	0,20	<input type="checkbox"/>			
6	Revisar los documentos adjuntos a la solicitud	JCA	8		1,60		<input type="checkbox"/>		
7	Analizar la proyección de consumos mensuales	JCA	10		2,00	<input type="checkbox"/>			
8	Enviar mail para aprobación de cupo al comité de crédito según montos establecidos en el procedimiento	JCA	4		0,80		<input type="checkbox"/>		
9	Esperar la aprobación del comité de crédito	JCA	30		6,00			<input type="checkbox"/>	
10	Recibir aprobación comité de crédito	JCA	2		0,40		<input type="checkbox"/>		
11	Ingresar al FO el cupo y condiciones aprobadas	JCA	5		1,00	<input type="checkbox"/>			
12	Comunicar al cliente y vendedor el cupo aprobado	JCA	3		0,60	<input type="checkbox"/>			
13	Archivar la documentación del cliente	JCA	12		2,40		<input type="checkbox"/>		
14					0,00				
15					0,00				
					SUBTOTAL COSTO				
					86,00	17	5,00	7,00	1,00
					% Actividades		38%	54%	8%

Conceptos:

T.CICLO Total tiempo de la actividad
 VAR Valor agregado real
 VAE Valor agregado Empresa
 SVA Sin valor agregado
 JCA JEFATURA CARTERA
 Front Office Software de facturación utilizado por AGA

TOTAL ACTIVIDADES	13
ACTIVIDADES VAR + VAE	12
% ACTIV.AGREGA VALOR	92%

JCA - HORAS MES	17,20
Cantidad de clientes mensuales	12

ANEXO 8

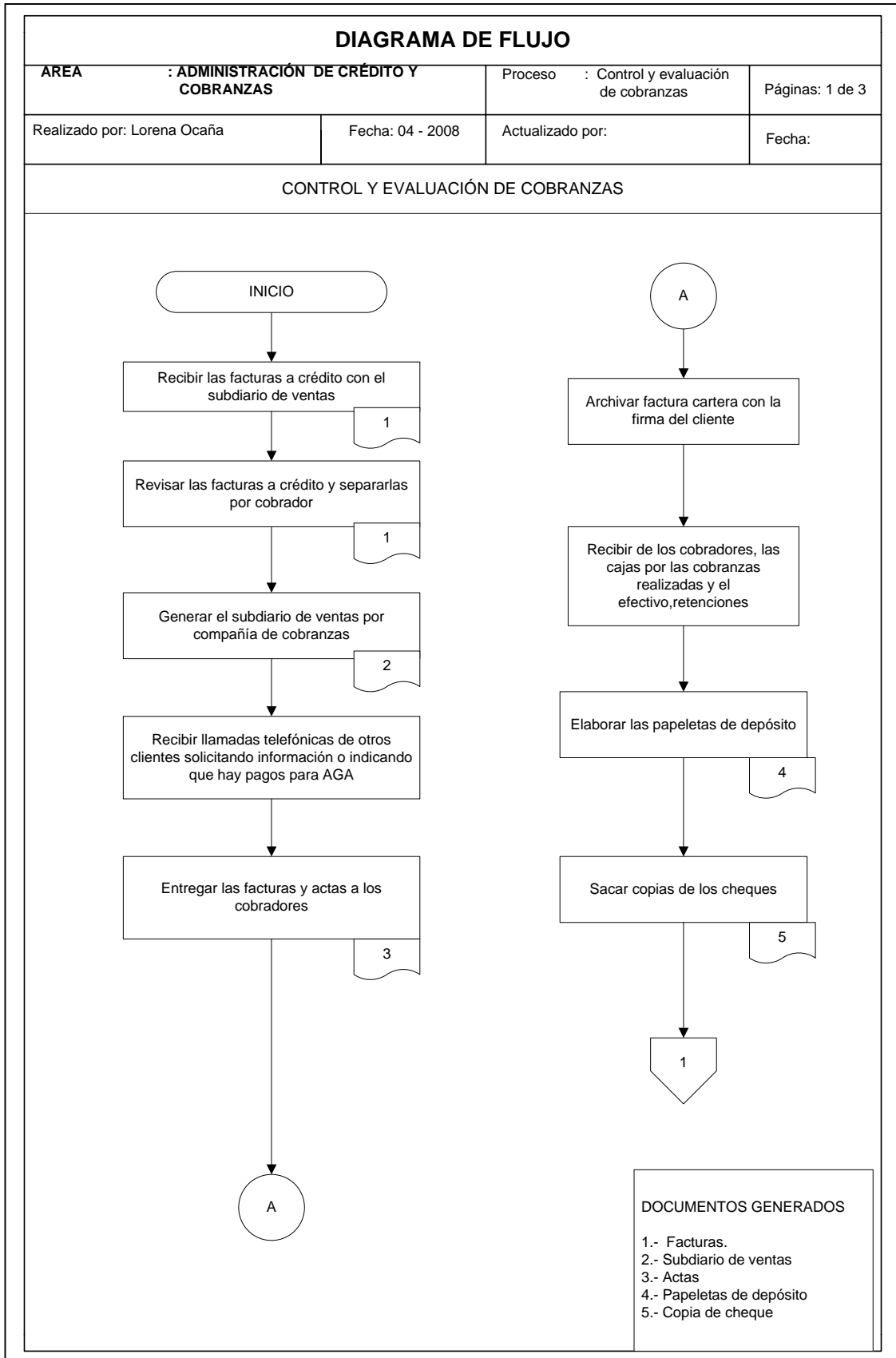


DIAGRAMA DE FLUJO

AREA : ADMINISTRACIÓN DE CREDITO Y COBRANZAS	Proceso : Control y evaluación de cobranzas	Páginas: 2 de 3
Realizado por: Lorena Ocaña	Fecha: 04 - 2008	Actualizado por:
		Fecha:

CONTROL Y EVALUACIÓN DE COBRANZAS

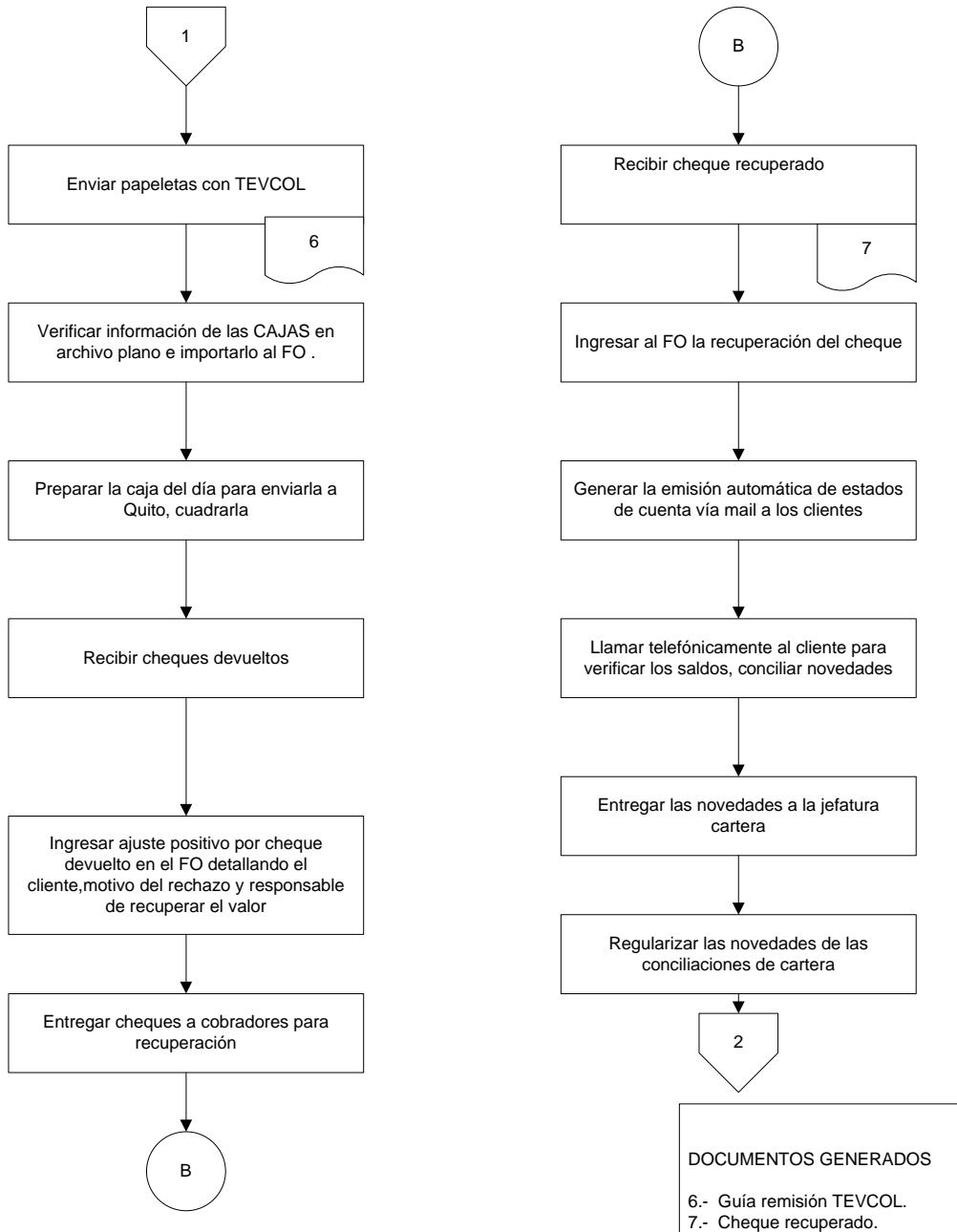


DIAGRAMA DE FLUJO

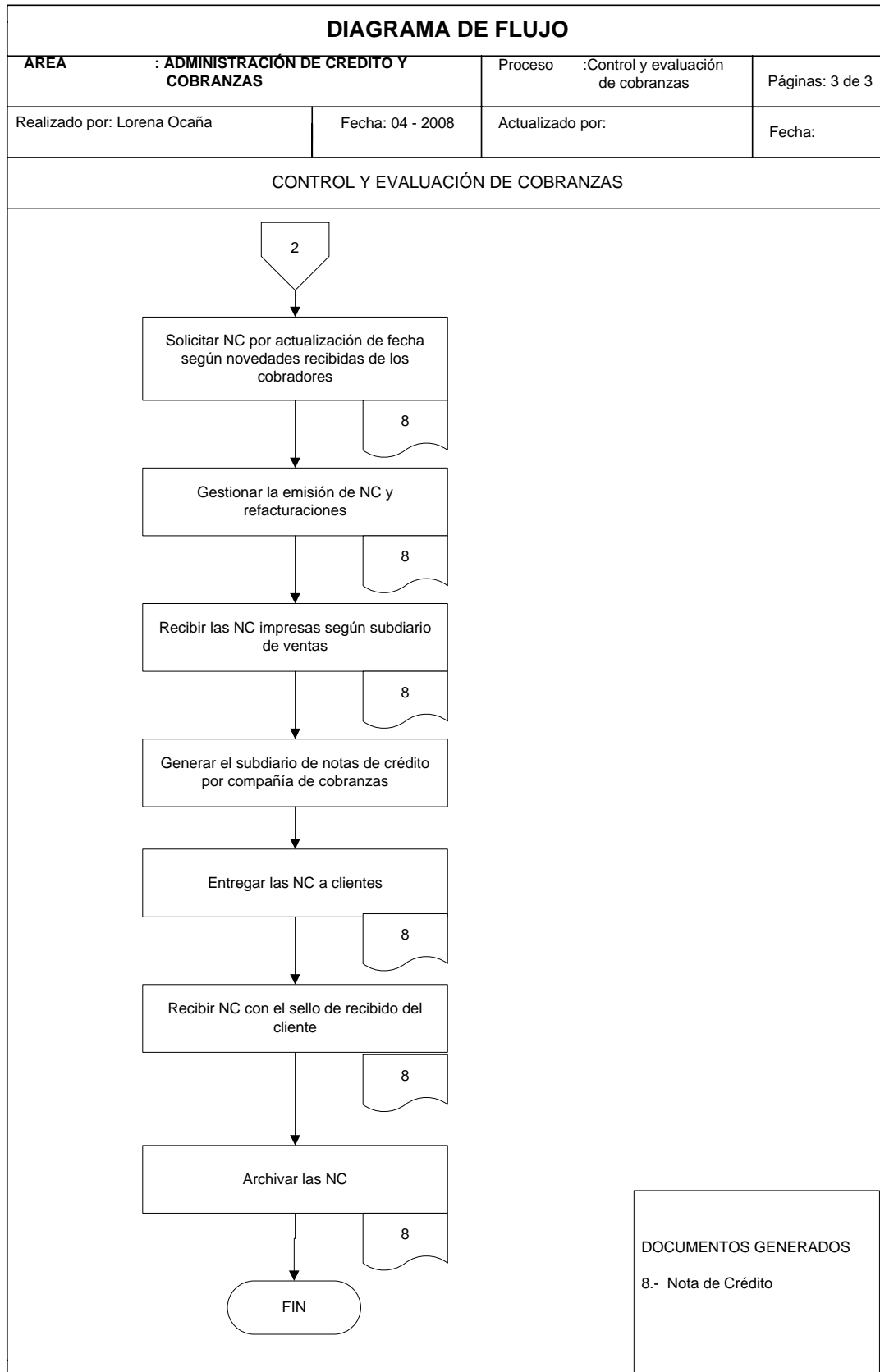
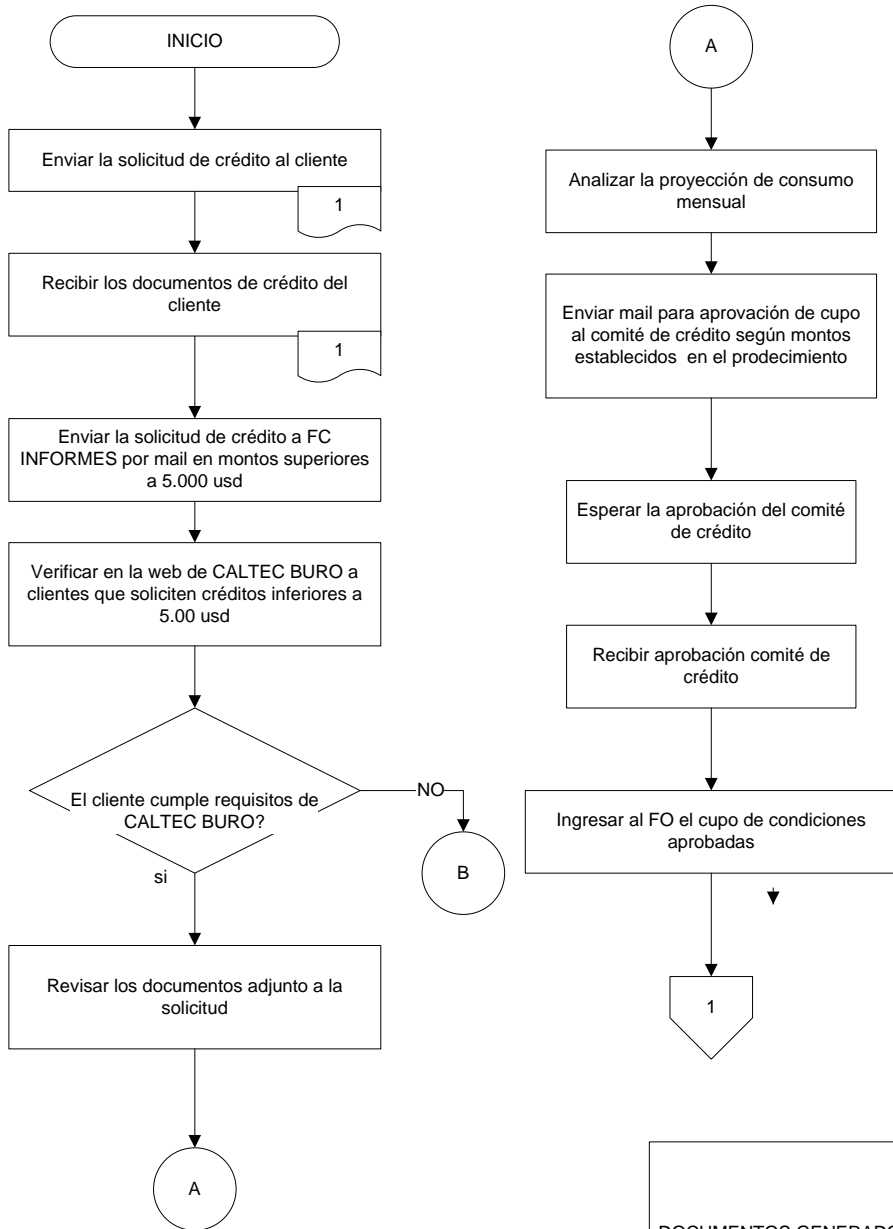


DIAGRAMA DE FLUJO

AREA : CREDITO Y COBRANZA	Proceso : Evaluación de Crédito	Páginas: 1 de 2
Realizado por: Lorena Ocaña	Fecha: 04 - 2008	Actualizado por:
		Fecha:

EVALUACIÓN DE CRÉDITO

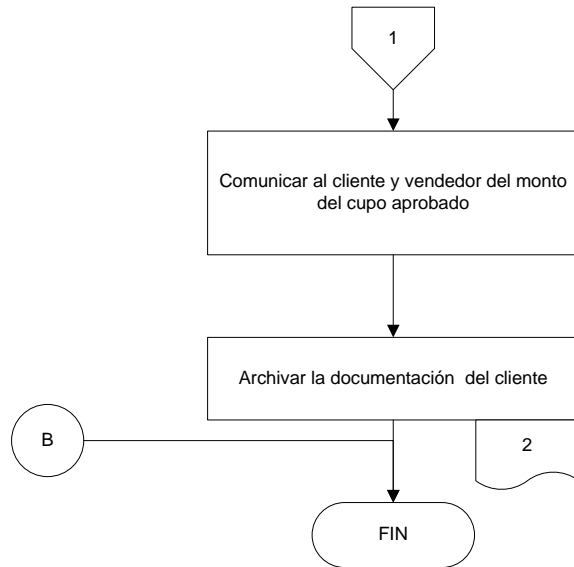


DOCUMENTOS GENERADOS
1.- Solicitud de crédito cliente

DIAGRAMA DE FLUJO

AREA : CREDITO Y COBRANZAS	Proceso : Evaluación de crédito	Páginas: 2 de 2
Realizado por: Lorena Ocaña	Fecha: 04 - 2008	Actualizado por: Fecha:

CRÉDITO Y COBRANZA



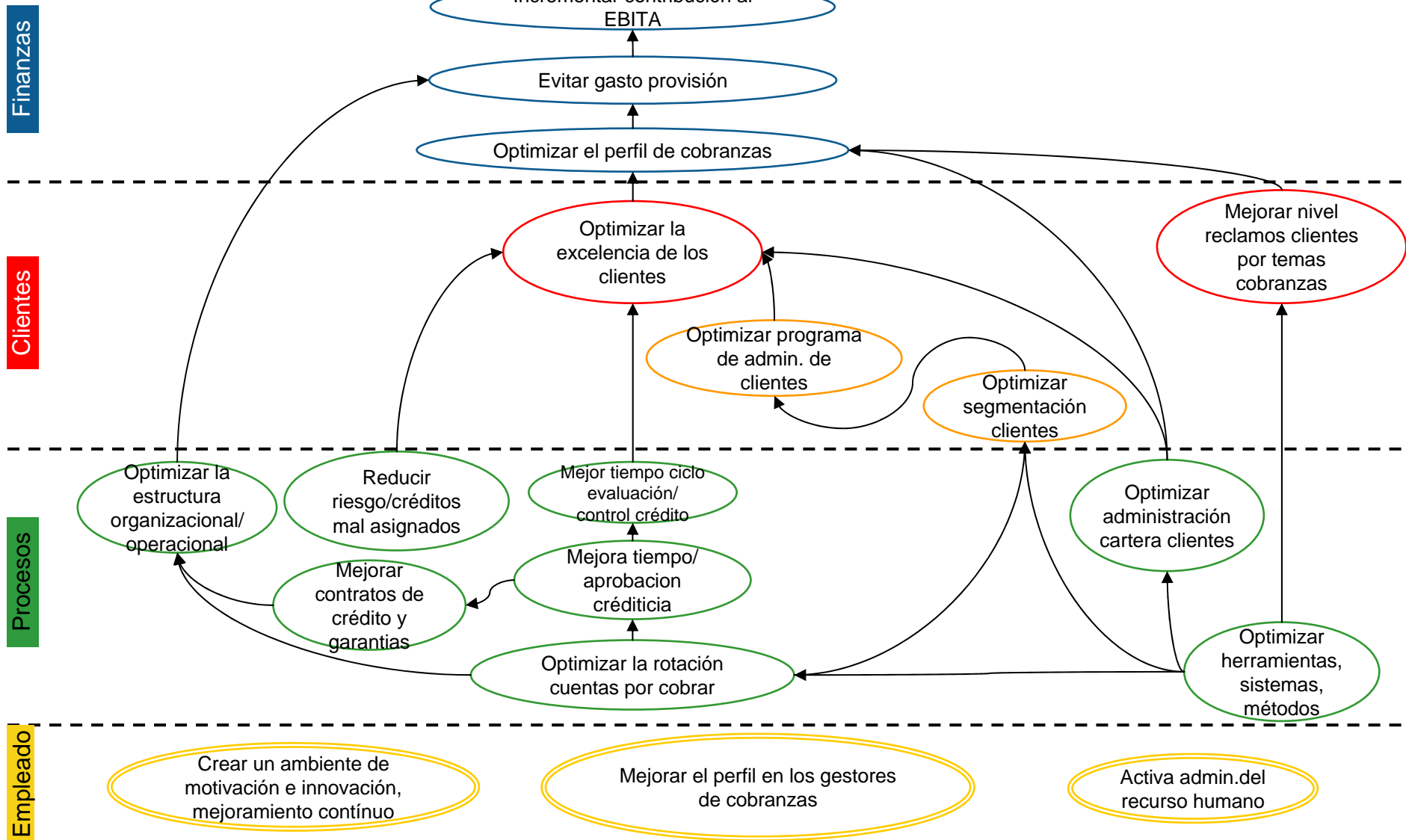
DOCUMENTOS GENERADOS

2.- Documentación cliente.

ANEXO 9: PLAN DE IMPLANTACIÓN DE MEJORAS PROPUESTAS									
Alternativas Priorizadas	MES 1				MES 2				
	1	2	3	4	1	2	3	4	
A. INFRAESTRUCTURA									
<i>Recursos Tecnológicos</i>									
Asignar la impresora ubicada en el departamento de crédito y cobranzas para uso exclusivo de esa área, bloqueando el acceso vía red al resto de usuarios	■								
<i>Recursos no tecnológicos</i>									
Crear un archivo único de facturas y documentos, remodelando el existente.		■	■						
Remodelar la oficina de crédito y cobranzas a fin de contar con una sala para recibir clientes y dos puestos de trabajo únicamente, pues las compañías de cobranzas deben contar con sus propias oficinas			■						
Definir un archivo que conserve ordenado por cliente todas las solicitudes de crédito.		■							
B. SISTEMAS DE INFORMACIÓN									
<i>Softwares</i>									
Crear un programa de elaboración de cajas que permita importar la información digitada por los cobradores hacia el Front Office, así la asistente de cartera dedicaría su tiempo a la verificación y control.		■	■	■	■				
<i>Automatización</i>									
Eliminar la impresión de reportes para análisis de cuentas y presupuestos, utilizar herramientas informáticas que permitan analizar los datos ahorrando papelería			■						
Contratar un servicio BURO de crédito cuyo servicio tenga mayor alcance para analizar mejor a un cliente	■								
<i>Configuración</i>									
Parametrizar la emisión mensual de estados de cuenta automáticos a los mails de los clientes.				■	■	■			
Relacionar las base de Notas de crédito en Lotus notes con la base Front Office, a fin de minimizar las posibilidades de error.							■	■	
Crear una base de datos que contenga información de las gestiones internas en los clientes para la entrega de facturas y cobro de valores		■							
Crear un reporte que permita visualizar las ventas y pagos por cliente en cualquier fecha, incluso con gráficos			■						
Parametrizar un reporte que despliegue las facturas diarias por compañía de cobranzas a fin de automatizar las actas entrega-recepción.			■						
C. PERSONAS Y CULTURA									
<i>Capacitación</i>									
Capacitar nuevamente a los usuarios de la base notas de crédito en Lotus notes a fin de minimizar los errores			■						
Asignar otro super usuario para que elabore las notas de crédito de las sucursales región costa a fin de agilizar el tiempo de emisión de tales documentos.	■								
Capacitar a los transportistas sobre la importancia de entregar bien en tiempo y forma las facturas a los clientes		■							
Capacitar a los cobradores sobre temas tributarios(retenciones), legalidad de las facturas (firma), cobranza efectiva, etc				■					
Capacitar al jefe de crédito con herramientas que le faciliten realizar los análisis de crédito					■				■
<i>Cultura</i>									
Modelamiento de una cultura de calidad en la fuente entre el personal de distribución, facturación, ventas y cobranzas con el fin de concienciar sobre la importancia de emitir correctamente una factura y entregarla a tiempo cuyo resultado es la cobranza efectiva.	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Lorena Ocaña

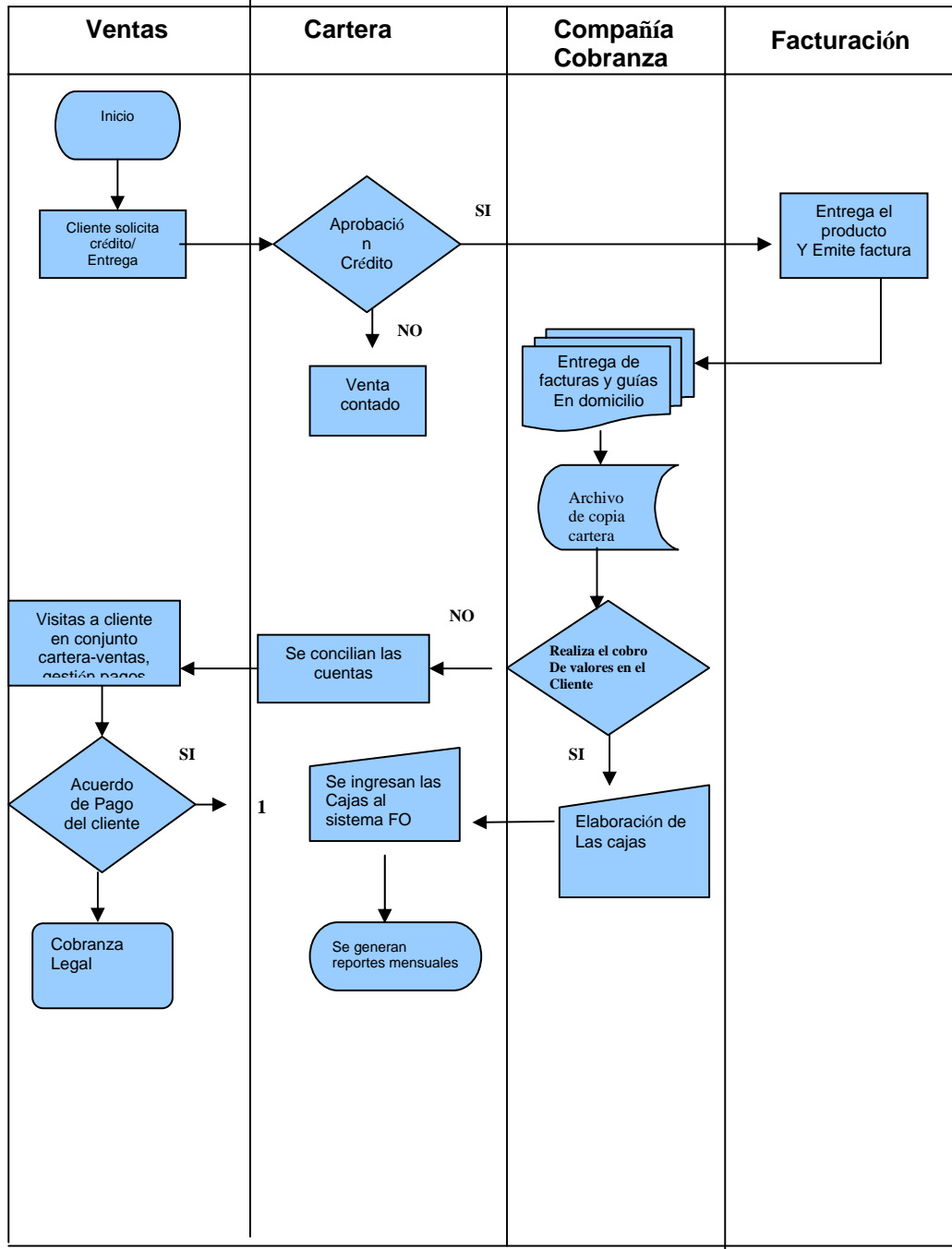
Collection Strategy Map



ANEXO 11: Análisis FODA – COBRANZAS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1.- Análisis crediticio soportado por dos compañías externas especializadas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia de una única y exclusiva compañía de cobranzas formada en AGA desde hace 8 años. 2. Distribución no equitativa de la cartera que no fomenta un mejor nivel de recuperación. 3. Inexistencia de conciliación habitual de cuentas con clientes, 4. Deficiencia del sistema informático respecto a controles en cupos de crédito y elaboración automático de presupuestos. 5. Falta de alineación entre las expectativas del cliente y las prioridades internas (ventas, cartera, distribución) 6. Carencia de información de clientes a nivel consolidado 7. Falta de estándares para la administración de cartera 8. Escaso uso de tecnología de punta 9. Recursos humanos limitados y no capacitados
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de migrar a SAP en el año 2009, sistema integrado que controlaría mejor todo el proceso desde la producción hasta la venta y cobranza. 2. Estandarización de los procesos a través de lograr la certificación ISO 9001 en los procesos administrativos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deterioro en la gestión de cobranzas por la reducción del recurso humano que pudiere dar lugar la aprobación de la ley contra la tercerización. 2. Disminución del nivel de cobranzas por la dependencia en la liquidez del estado al centralizarse los pagos a través del SIGEF. 3. Crecimiento acelerado de la competencia ofreciendo precios bajos, extensos plazos de crédito, bienes en comodato.

ANEXO 12: DIAGRAMA DE BLOQUE



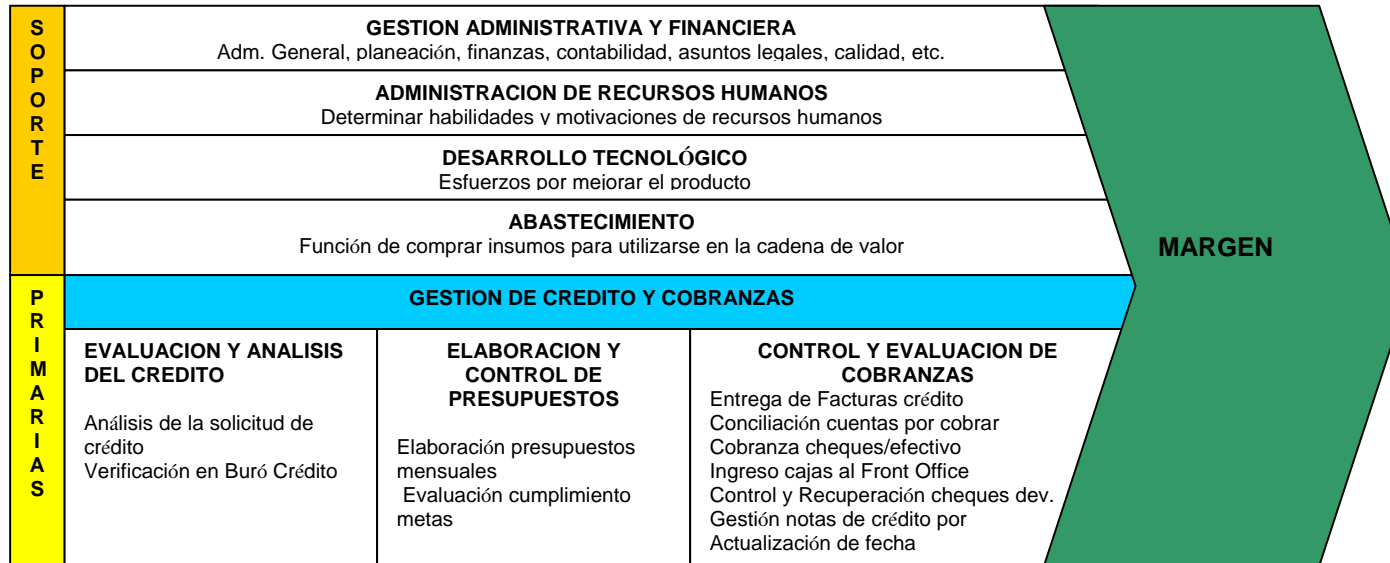
Elaborado por : Lorena Ocaña

ANEXO 13: Mapa de Procesos Crédito y Cobranzas

No.	VENTAS	CREDITO/COBRANZAS	FACTURACION	DISTRIBUCION TRANSPORTE	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTO
1		Entrega Facturas Conciliación de cuentas Recuperación valores Control y recuperación cheques devueltos Ingreso cobros al sistema FO			CONTROL Y EVALUACION DE COBRANZAS	<i>Caja Aplicada</i>
2	Gestión solicitud de crédito con el cliente Aprobación precios/descuentos	Evaluación del crédito Revisa BURO crédito	Emite factura crédito por la venta de soldadura /equipos	Emite factura crédito por la venta de gases	EVALUACION DEL CREDITO	<i>Crédito evaluado</i>
3		Elaboracion de Presupuestos Evaluación cumplimiento metas			ELABORACION Y CONTROL PRESUPUESTOS	<i>Presupuesto Evaluado</i>

Fuente: Investigación Realizada / Elaborado por: Lorena Ocaña

ANEXO 14: Cadena de Valor Gestión Crédito y Cobranzas



Fuente: Investigación Realizada / Elaborado por: Lorena Ocaña

ANEXO 15: Matriz de priorización de los procesos crédito y cobranzas

OBJETIVO	I M P O R T A N C I A		I M P O R T A N C I A		I M P O R T A N C I A		I M P O R T A N C I A		TOTAL
	3		3		2		2		
PROCESO	REDUCIR LOS DIAS CALLE		REDUCIR LA PROVISION INCOBRABLE		MEJORAR SISTEMA COBRANZAS		INCREMENTAR EFICIENCIA OPERATIVA		
ELABORACION Y CONTROL PRESUPUESTO COBRANZAS	3	9	3	9	3	6	3	6	30
CONTROL Y EVALUACION DE LAS COBRANZAS	5	15	5	15	5	10	5	10	50
EVALUACION DEL CREDITO	1	3	5	15	5	10	5	10	38
TOTAL		27		39		26		26	118

PONDERACIÓN DE OBJETIVOS POR PARTE DEL EQUIPO DE TRABAJO	IMPORTANCIA	PUNTUACION
REDUCIR LOS DIAS CALLE	ALTA	3
REDUCIR LA PROVISION INCOBRABLE	ALTA	3
MEJORAR SISTEMA COBRANZAS	MEDIA	2
INCREMENTAR EFICIENCIA OPERATIVA	MEDIA	2

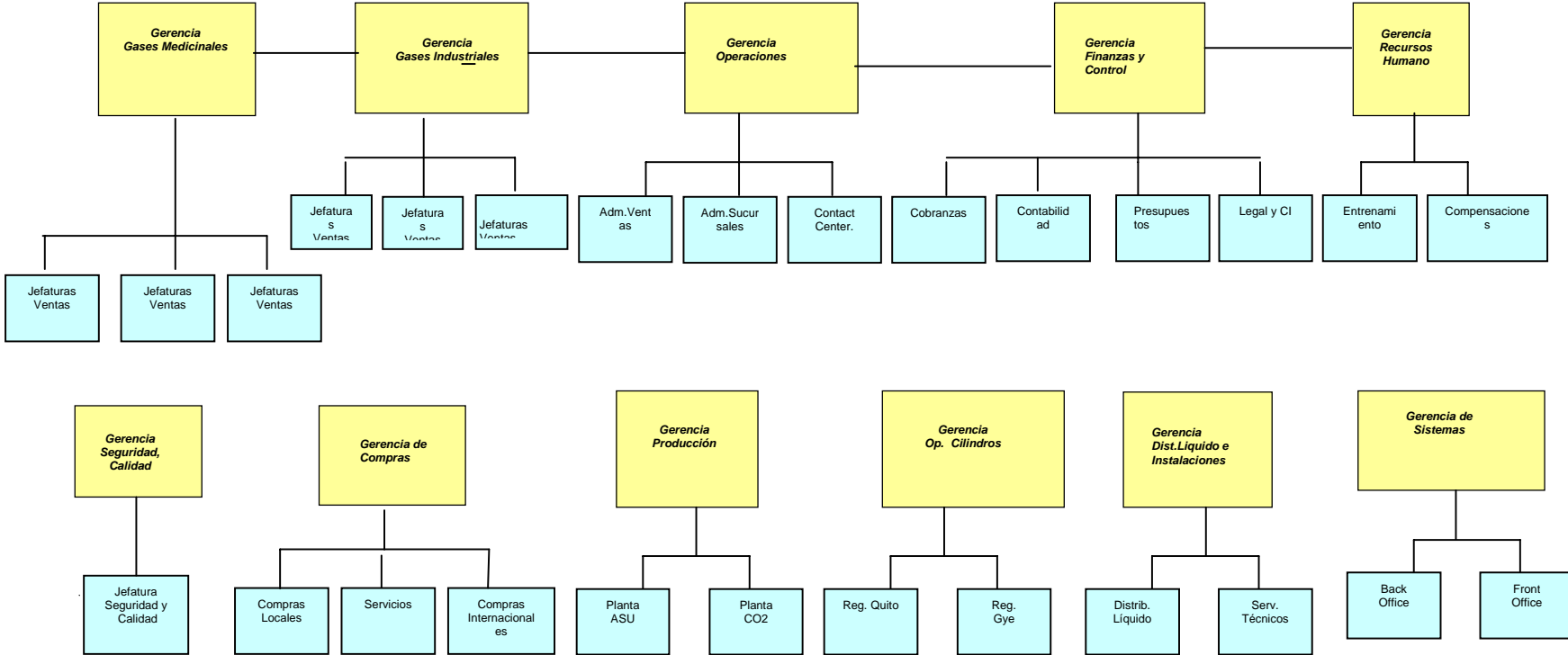
CORRELACION: OBJETIVOS VS. PROCESOS	
ALTA	5 puntos
MEDIA	3 puntos
BAJA	1 puntos
NINGUNA	0 puntos

Fuente: Investigación Realizada / Elaborado por: Lorena Ocaña

ANEXO 16

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CAPITULO ECUADOR



Fuente: Base de Datos en Lotus notes HR ON LINE AGA S.A. / Elaborado por: Lorena Ocaña

ANEXO 17: Resultados base LEMS

REGION COSTA

Pareto por motivo de la Región Costa										
Motivos	Ene	Feb	Mar	Ab	Mayo	Junio	Julio	Tot/Motivo	%	% Acum
Cilindro - fuga producto	4	5	5	2	7	6	4	33	20%	20%
Cilindro vacio	3	4	2	4	3	5	4	25	15%	36%
Cilindro Valvula	3	1	7	7	7	2	2	29	18%	54%
Cilindro - Entregas	5	1	2	1	1	5	1	16	10%	64%
Termos - fuga producto	2	1	1	0	4	2	0	10	6%	70%
Corte y Soldadura - producto no recibido	3	0	0	2	1	0	1	7	4%	74%
Atencion de clientes	0	0	2	0	0	2	2	6	4%	78%
Serv Tecnicos Sist Sum. Gas/Eq/HW	2	1	1	1	0	0	1	6	4%	81%
Entrega Liq/Granel	0	1	0	0	2	3	0	6	4%	85%
Facturacion	1	2	0	1	0	2	0	6	4%	89%
Corte y Soldadura - calidad	0	0	0	0	1	1	1	3	2%	91%
Cobranza	0	0	1	1	0	2	0	4	2%	93%
Termos - entrega	0	0	0	0	1	1	0	2	1%	94%
serv Tecnicos-mantenimiento	0	0	2	0	0	0	0	2	1%	96%
Fuga prod tanque - Inst Tq Cliente	0	2	0	0	0	0	0	2	1%	97%
Pureza gas especial	0	0	0	0	0	0	1	1	1%	98%
Ventas	0	0	0	1	0	0	0	1	1%	98%
Embal./Apariencia Cilindro	0	0	0	0	0	1	0	1	1%	99%
Produccion Granel-ASU	0	0	0	1	0	0	0	1	1%	99%
Otros	0	1	0	0	0	0	0	1	1%	100%
Termos - valvula dañada	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	100%
Seguridad de envase	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	100%
Cilindros-Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	100%
Homecare-equipos	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	100%
Homecare-servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	100%
Homecare - Entrega	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	100%
Totales	23	19	23	21	27	32	17	162	100%	

Elaborado por: Lorena Ocaña / Fuente: Base datos LEMS

ANEXO 18: Mejoras propuestas en el proceso control y evaluación de cobranzas

INFRAESTRUCTURA	SISTEMAS DE INFORMACION	PERSONAS Y CULTURA	PROCESOS O SISTEMAS DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear un archivo único de facturas y documentos, remodelando el existente. ▪ Remodelar la oficina de crédito y cobranzas a fin de contar con una sala para recibir clientes y dos puestos de trabajo únicamente, pues las compañías de cobranzas deben contar con sus propias oficinas. ▪ Asignación exclusiva de una impresora para crédito y cobranzas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de elaboración de cajas para importar la información al FO. ▪ Emitir mensualmente estados de cuenta automáticos a los mails de los clientes. ▪ Relacionar las base de Notas de crédito en Lotus notes con la base Front Office, a fin de minimizar las posibilidades de error. ▪ Crear una base de datos que contenga información de las gestiones internas en los clientes para la entrega de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar nuevamente a los usuarios de la base notas de crédito en Lotus notes a fin de minimizar los errores. ▪ Asignar otro super usuario para que elabore las notas de crédito de las sucursales región costa a fin de agilizar el tiempo de emisión de tales documentos. ▪ Capacitar a los transportistas sobre la importancia de entregar bien en tiempo y forma las facturas a los clientes. ▪ Capacitar a los cobradores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entregar las facturas con el subdiario de ventas ▪ Ingresar al FO las cajas en forma detallada cheque por cheque según el cliente que corresponda. ▪ El archivo de facturas crédito debe ser diario y por parte de la compañía de cobranzas. ▪ Establecer incentivos/castigos en cobranzas por la no entrega de facturas oportunamente a los clientes. ▪ Las papeletas de depósito deben ser realizadas por la asistente de cartera y entregadas diariamente a TEVCOL.

	<p>facturas y cobro de valores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crear un reporte que permita visualizar las ventas y pagos por cliente en cualquier fecha, incluso con gráficos. ▪ Eliminar la impresión de reportes para análisis de cuentas y presupuestos, utilizar herramientas informáticas. ▪ Parametrizar un reporte que despliegue las facturas diarias por compañía de cobranzas a fin de automatizar las actas entrega-recepción. 	<p>sobre temas tributarios (retenciones), legalidad de las facturas (firma), cobranza efectiva, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un procedimiento de conciliación mensual con los clientes. ▪ Implantar el cobro de 6usd por cada re-facturación cuando se deba a causas atribuidas al cliente. ▪ Licitación nuevamente el servicio de cobranzas, a fin de mejorar el servicio actual. ▪ Contratar dos compañías de cobranzas con el reparto del 50% de la cartera a cada una, motivando la libre competencia que impulse permanentemente la mejora. ▪ Crear un comité (ventas-cartera) que mensualmente analice los clientes en provisión para tomar acciones oportunas.
--	---	--	---

Fuente: Investigación Realizada

ANEXO 19: Mejoras propuestas en el proceso evaluación y análisis del crédito:

INFRAESTRUCTURA	SISTEMAS DE INFORMACION	PERSONAS Y CULTURA	PROCESOS O SISTEMAS DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir un archivo que conserve ordenado por cliente todas las solicitudes de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratar un servicio BURO de crédito cuyo servicio tenga mayor alcance para analizar mejor a un cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar al jefe de crédito con herramientas que le faciliten realizar los análisis de crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer un procedimiento donde un análisis de crédito sea realizado en máximo 48 horas desde su solicitud. ▪ Prohibir la realización de ventas a clientes cuyo análisis no haya sido realizado todavía. ▪ Cambiar el formato de solicitud de crédito e incrementar los documentos para un análisis más completo. ▪ Lograr la aceptación por escrito de los clientes para ser publicados en central de riesgos ante morosidad en los pagos. ▪ Crear un comité de crédito conformado por ventas y finanzas que decida sobre la asignación de cupos a los clientes en función de los análisis de crédito.

Fuente: Investigación Realizada

ANEXO 20: Inversión estimada del Proyecto

Inversión estimada del Proyecto

MEJORAS DE CORTO PLAZO	PROCESO	COSTO (EN US\$)	TOTAL US\$
<i>INFRAESTRUCTURA</i>			1,643.91
- Mobiliario Crédito y Cobranzas	Evaluación y control de Cobranzas	1,450.00	
- Parametrización impresora	Evaluación y control de Cobranzas	8.70	
-Readecuar el archivo único	Evaluación y control de Cobranzas	185.22	
<i>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</i>			1,741.56
- Programa para importación cajas al FO	Evaluación y control de Cobranzas	534.36	
- Contrarar el BURO CREDITO	Evaluación del crédito	120.00	
- Parametrizar emisión estados de cuenta vía mail	Evaluación y control de Cobranzas	348.00	
- Base de datos, flujo documentos y contactos en clientes	Evaluación y control de Cobranzas	391.20	
- Crear reporte ventas vs. cobros /facturas diarias por cobrador	Evaluación y control de Cobranzas	348.00	
<i>PERSONAS Y CULTURA</i>			6,015.00
- Capacitar uso base notas crédito	Evaluación y control de Cobranzas	105.00	
-Asignación otro super usuario en Guayaquil	Evaluación y control de Cobranzas	5,400.00	
-Capacitación a transportistas	Evaluación y control de Cobranzas	105.00	
-Capacitación a cobradores	Evaluación y control de Cobranzas	105.00	
-Reuniones de trabajo(distribucion,transportista,ventas, facturación)	Todos	300.00	
-Capacitación a Jefe Cobranzas	Evaluación y control de Cobranzas	1,050.00	
<i>PROCESOS O SISTEMAS DE TRABAJO</i>			5,529.96
-Unificar y elaborar procedimientos	Todos	238.97	
-Mejorar el archivo de documentos	Todos	238.97	
- Conciliación mensual con los clientes	Evaluación y control de Cobranzas	1,564.80	
- Licitación nueva compañía de cobranzas	Evaluación y control de Cobranzas	716.90	
- Reuniones de comité de crédito	Todos	2,519.40	
- Cambiar el formato de solicitud de crédito	Evaluación del crédito	11.95	
- Instrucciones en cambios de procedimientos	Todos	238.97	
		TOTAL INVERSION	\$14,930.43

Fuente: Investigación Realizada /Elaborado por: Lorena Ocaña