

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE COBRANZAS DE LA COMPAÑÍA COMERCIAL KYWI S.A.

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

MARGARITA MIREYA HERRERA TORRES

DIRECTOR: Ing. EDGAR CHICAIZA

Quito, Enero del 2007

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

La mayoría de las empresas realizan las ventas a crédito y el cobro puntual de las facturas a su vencimiento es vital para sus operaciones, es así que el proceso de cobranza empieza desde la venta del producto y/o servicio hasta el cobro total de la misma, ocurren varias actividades que deben ser desempeñadas con eficiencia para que la empresa disponga de recursos líquidos suficientes que le permitan cumplir con sus obligaciones a corto plazo y lo más importante que le permitan “mantenerse en el mercado”.

Las empresas deben contar con políticas de cobro bien definidas y manejar adecuadamente la documentación comercial de crédito, esto les ayudará a facilitar y agilizar el proceso de cobranzas. Además, si posee un sistema de información, es necesario que sus datos se mantengan siempre actualizados, caso contrario esto generará un riesgo al no poseer información a tiempo para monitorear las cuentas por cobrar de los clientes.

Mantener los procesos con una documentación que incluya flujo de datos, áreas físicas de trabajo, recursos, tiempos, costos y responsables de las acciones, permite identificar rápidamente puntos débiles o fuertes, para ágilmente adaptar cambios futuros debido al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Los clientes sujetos de crédito se consideran la principal fuerza importante que mueve todo el proceso, la atención que se ponga sobre ellos permitirá realizar un análisis y seguimiento efectivo de sus cuentas.

Con ayuda de la tecnología se logran minimizar varios esfuerzos que se venían haciendo en forma manual y que consumían demasiado tiempo, no siempre es la mejor solución, pero es recomendable debido al volumen de datos que se manejan y la información exacta que se requiere en tiempos cortos.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Compañía Comercial Kywi S.A. se dedica a la comercialización de artículos de ferretería y otras líneas de producto, el volumen de ventas a crédito se distribuye entre crédito directo y el crédito con tarjeta. El crédito directo es para empresas del sector público y/o privado, personas naturales calificadas y clientes de ventas al por mayor; y el crédito con tarjeta para todo público que posea las tarjetas de crédito principales emitidas en el país.

El cobro de los créditos concedidos a empresas y personas naturales se encarga el supervisor de cajas de cada almacén de Kywi donde se generó la venta, quienes se responsabilizan de conseguir los pagos. Las facturas canceladas como las que no se lograron cobrar en un tiempo, son entregadas al área de cobranzas.

En cuanto al cobro a los clientes de ventas al por mayor, se maneja en forma personal, cada vendedor ejecutivo atiende directamente a sus clientes, fijan plazos, montos y se encargan particularmente de cobrar las cuentas, igualmente recopilan toda la información necesaria y cuentas pendientes son entregadas al Departamento de Crédito y Cobranzas.

El área de cobranzas recibe toda la documentación para el registro en la cuenta del cliente y la gestión de cobro para las cuentas pendientes por cobrar consiste en contactos con el cliente a través de llamadas telefónicas o correo electrónico, envío de cartas, estados de cuenta, una o dos veces al mes, liquidación de intereses, etc., para lo cual recurren a cálculos manuales y búsqueda de documentos de información del cliente.

El cobro de las ventas con tarjeta se realiza por medio de las instituciones financieras, con las cuales se ha establecido convenios para que los valores sean cancelados por medio de la acreditación a las cuentas bancarias de la compañía o con cheques, a su vez retienen un porcentaje de comisión que varia dependiendo del tipo de tarjeta, forma de pago y de la entidad financiera. La

compañía para recibir estos pagos debe esperar un tiempo, el cual se detalla a continuación:

- Corriente 48 horas
- Diferido con intereses 8 días
- Diferido propio sin intereses De acuerdo al # de meses
- Plan Pago sin intereses Cada 14 y cada 30 del mes

Para que el cobro de créditos con tarjeta sea efectivo, la compañía debe antes enviar la información sobre los consumos de los clientes, estos consumos son capturados en forma electrónica con la ayuda de dos empresas Datafast y Medianet o son realizados en documentos físicos.

Igualmente las instituciones financieras envían los pagos hechos a la compañía, correspondientes a 15 días atrás de la fecha actual, donde el personal administrativo de la compañía se encarga de la clasificación, revisión, ingreso de datos al sistema, cruce de valores, archivo de la documentación, lo cual refleja un tiempo de retraso en la actualización de las cuentas contables de la compañía.

De lo antes mencionado se identifica que el personal administrativo se maneja por funciones específicas, dividiéndose las tareas en lo que son: el cobro a clientes empresas y personas, el cobro a clientes de ventas al por mayor y el cobro de tarjetas de crédito.

Se puede definir que el principal problema en la gestión de cobros en la compañía Comercial Kywi S.A. es la ejecución aislada de actividades, al existir una independencia entre cada área identificada para el manejo de las cobranzas, además el volumen de documentos de cobro absorbe gran parte del tiempo para realizar tareas que no agregan ningún valor para la compañía. Con relación a esto, se ha detectado que:

- No existe una guía que permita visualizar el proceso entero e identificar áreas de fortalezas y debilidades.

- El seguimiento de las cuentas pendientes por cobrar resulta ser repetitivo y poco efectivo.
- El cruce de valores pagados de créditos con tarjeta toma demasiado tiempo y no presenta información actualizada.
- El rendimiento del proceso no es medido en la utilización de recursos y en la satisfacción del cliente interno y externo.

De mantener la situación actual la gestión de cobros se verá afectada por pérdida de tiempo, demoras, disminución del rendimiento del proceso y retrasos en la actualización de la información.

1.2.1 Sistematización del problema

¿Cómo visualizar y entender de mejor manera la secuencia del proceso de cobranzas?

¿Qué debería plantearse para realizar un mejor seguimiento y conocimiento sobre las cuentas pendientes por cobrar?

¿Qué recursos deben utilizarse para disminuir o eliminar tareas manuales?

¿Qué aplicar para evaluar los resultados del proceso?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La compañía Comercial Kywi S.A. actualmente está siendo parte de un grupo empresarial mayor, para lo cual requiere mejorar la eficiencia de sus procesos estratégicos y agilizarlos progresivamente, no puede mantenerse en el mismo lugar y manejarse de la misma manera.

El presente tema de tesis trata de crear una técnica introductoria al enfoque de la administración por procesos para la compañía Comercial Kywi S.A., la cual mantiene una estructura jerárquica que requiere adaptarse a cambios continuos.

Siendo Kywi una organización sumamente grande, en la cual se lograría identificar muchos procesos, se ha escogido el proceso de cobranzas porque conlleva un conjunto de procesos y actividades que manejan un gran volumen de datos, que representan rubros importantes en la situación financiera de la organización, lo cual significa que el manejo eficiente en el proceso de cobro debe ser lo más óptimo, tal que garantice contar con información oportuna y actualizada en las cuentas contables de la compañía para una mejor toma de decisiones de los directivos.

El desarrollo se basa en la identificación de las actividades del proceso, lo cual permitirá definir límites de inicio y fin, los diferentes “inputs” y “outputs” que genera el proceso, los responsables de cada acción y los tiempos de ejecución.

Teniendo identificada cada una de las etapas del proceso, se determinará las posibles causas de fallo, para esto se hace uso de técnicas que permitan discernir entre actividades con valor agregado de las actividades sin valor.

El planteamiento de medidas correctivas incluye la eliminación de pasos innecesarios, la fusión de alguno de ellos, la utilización de recursos informáticos, la prevención de posibles errores y la sensibilización de los involucrados en el proceso.

Además, se propone indicadores de gestión para el proceso que permitan desplegar el uso de recursos de tiempo, suministros, medir la satisfacción del cliente interno al nivel administrativo y directivo, así como también la disminución de documentos pendientes por registrar.

Con este estudio se enfoca a la organización al logro de uno de sus objetivos, que es el obtener una cobranza cada vez más efectiva, asegurando que la información esté a tiempo y la organización interna represente el máximo desempeño.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Mejorar la gestión de cobro a los clientes de la compañía a través de la planeación de procesos optimizados que permitan satisfacer los requerimientos del cliente interno y externo.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar, definir y documentar cada etapa del proceso objeto de mejora, involucrando a los departamentos de Ventas, Crédito y Cobranzas, Contabilidad, Tesorería y Sistemas de la compañía.
- Diseñar una base de conocimiento para documentar reacciones de los clientes frente a los canales de comunicación que se utilizan, a fin de que el cobrador sea un mediador efectivo para la cobranza.
- Ampliar las posibilidades de realizar tareas automatizadas a través del uso de herramientas tecnológicas.
- Proponer indicadores de gestión que permitan medir y vigilar el rendimiento del área de Cobranzas.

1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL

Al contar con documentación que refleje el desarrollo de todo el proceso, el proceso de cobranzas de la Compañía Comercial Kywi S.A., genera mayores beneficios y satisfacción al cliente interno y externo, obteniéndose mayor tiempo para la ejecución de sus tareas, disminución de costos en el uso de recursos y acceso a información oportuna.

1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

- El personal administrativo de la compañía involucrado en el proceso, alcanzará un mayor desempeño en sus funciones de su área.
- La percepción del cobrador en cuanto a características y cualidades del cliente, alimentada en una base de conocimiento, logrará mantener la relación y cobrar la cuenta.
- La utilización de herramientas tecnológicas en la ejecución de actividades de cobranzas, beneficiará al personal administrativo en cuanto a ahorro de tiempo.
- El personal del área de cobranzas y de las otras áreas involucradas en el proceso de cobranzas se sienten satisfechos al agilizar su trabajo y disminuir el uso de recursos.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN AL ENFOQUE BAJO PROCESOS

2.1.1 EL PROCESO

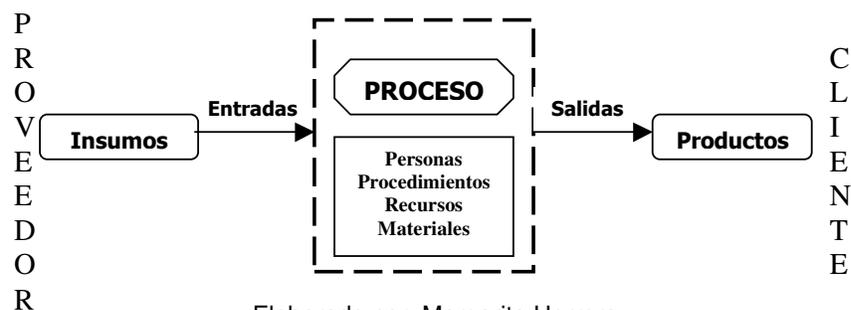
Las empresas, por muchos años se han manejado en forma vertical, con personal experimentado que cumple sus funciones y posición según al área de trabajo al que pertenece, pero muchos procesos de la organización no fluyen en forma vertical sino horizontalmente. Hoy en día, para que una empresa alcance su mayor desempeño debido a los cambios drásticos en este mundo globalizado, es necesario que adopten nuevas medidas y utilice nuevos métodos.

*El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos, sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta.*¹

2.1.1.1 DEFINICIÓN DE PROCESO

En esta parte, se hace necesario explicar el término “proceso”. Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea. Harrington² define al proceso como “*cualquier actividad o grupo de actividades que emplee insumos, agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno*”.

Figura 2.1. El Proceso



Elaborado por: Margarita Herrera

¹ La ISO 9001 del 2000 utiliza el enfoque orientado a Procesos.

² Harrington H. James (1993), Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw-Hill, Colombia, Pág. 9

La entrada del proceso pueden ser elementos materiales, recursos humanos, capital, documentos, información, etc. En forma análoga, la salida del proceso pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc.

*“Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso”.*³

Lo que aclara que, la entrada de un proceso es la salida de un proceso proveedor y la salida de un proceso alimenta a un proceso cliente, lo que se aclara que un proceso puede ser cliente y proveedor.

Figura 2.2. Proceso Cliente-Proveedor



Elaborado por: Margarita Herrera

El siguiente cuadro presenta los diferentes pensamientos en una organización.

Tabla 2.1 Diferentes pensamientos en la organización

ORGANIZACIÓN CENTRADA EN SUS FUNCIONES	ORGANIZACIÓN ENFOQUE ORIENTADO A LOS PROCESOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los empleados son el problema ▪ Empleados ▪ Hacer mi trabajo ▪ Evaluar a los individuos ▪ Encontrar un mejor empleado ▪ Corregir errores ▪ Orientado a satisfacer al jefe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proceso es el problema ▪ Personas ▪ Trabajo en Equipo ▪ Evaluar el desempeño del proceso ▪ Mejorar el proceso ▪ Prevenir errores ▪ Orientado a satisfacer al cliente

Elaborado por: Margarita Herrera

Las organizaciones líderes están adoptando una nueva estrategia que consiste en que los directivos centren sus principales esfuerzos por corregir y mejorar sus

³ ISO 9004:2000 (Traducción certificada), sección 0.2 Enfoque basado en procesos Pág. vi.

procesos de empresa que emplean materiales, equipos y personas para ofrecer los diferentes tipos de productos y/o servicios.

Un término importante que aparece es “proceso de empresa”, que igualmente consiste en un grupo de tareas relacionadas que emplean recursos para dar resultados definidos en apoyo a los objetivos de la organización. El Doctor H. J. Harrington en su libro *“Mejoramiento de los procesos de la empresa”*, afirma que, durante la década de los años 1980, las empresas se centraron en los procesos de producción, olvidándose de otras áreas y de la fuerza laboral que realizan los empleados de oficina.

“El proceso de producción, en el caso de un producto promedio, corresponde a menos del 10% de su valor y la industria de servicios de la cual proviene la mayor parte de nuestros empleos, representa el 100% de los procesos de la entidad.”⁴

Esto afirma que el valor de un producto y/o servicio que se ofrece al mercado está dado, a más de las especificaciones requeridas en forma y presentación, por las actividades que se relacionan directamente con el cliente interno y externo, por ejemplo: la atención al cliente, el tiempo de entrega, los costos, etc. Una empresa que adopte la mejorara en sus procesos, obtendrá varios beneficios entre los más puntuales se tiene los siguientes:

- Incremento de confiabilidad en el desempeño de los procesos
- El tiempo de respuesta se acorta
- El costo disminuye
- Reducción de inventarios
- Mejoramiento en manufactura
- Mayor participación en el mercado
- Mejores resultados financieros
- Beneficios a largo plazo
- Menor burocracia
- Satisfacción de todos los involucrados de la empresa.

2.1.1.2 TIPOS DE PROCESOS

Las organizaciones para cumplir su misión deben interrelacionar varias actividades, es decir mantener una gestión por procesos. Estos en función de su finalidad se pueden clasificar en tres categorías: Procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte.⁵

- Estratégicos, soportan y despliegan las políticas y estrategias de la organización, están en relación muy directa con la misión/visión de la organización e involucran al personal de primer nivel. Algunos ejemplos de procesos estratégicos se tiene: comunicación interna/externa, planificación, formulación estratégica, seguimiento de resultados, reconocimiento y recompensa, proceso de calidad total, etc.
- Operativos, constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del mercado, hasta la utilización por parte de los clientes.

Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Ejemplos: desarrollo del producto, fidelización de clientes, producción, logística integral, atención al cliente, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.

- De soporte, dan soporte y apoyo a los procesos operativos, sus clientes son internos. Ejemplos: control de calidad, selección de personal, formación del personal, compras, sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.

⁴ Harrington H. James (1993), Mejoramiento de los procesos de la empresa, Prefacio, Pág. XVI.

⁵ Sangüesa Sánchez Marta, Manual de Gestión de la Calidad, www.calidad.unav.es, Pág. 50

2.1.1.3 CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO

Para las empresas la mejor manera de aumentar la efectividad, eficiencia y flexibilidad de los procesos es adoptar una metodología organizada y aplicarla de forma continua. Antes de pasar a detallar los métodos, se mencionan conceptos claves que el autor⁶ destaca en su libro, se tiene que:

“Para ser efectivo, el output resultante del proceso debe satisfacer uno o más de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo satisfacer o superar las necesidades de los grupos a los que vayan destinados.”

“Un proceso es eficiente si la conversión de los inputs en outputs se realiza en el mínimo plazo de tiempo posible, con la mínima utilización posible de recursos.”

“Un proceso es flexible si se puede ajustar rápida y fácilmente a los cambios en las limitaciones internas, a la escasa calidad de los inputs, o a los cambios en los requisitos exigidos por los distintos grupos de interés de la empresa.”

El proceso, al ser flexible implica que puede adaptarse a los cambios sin que tengan que realizarse modificaciones importantes en otras partes de la empresa, como son: instalaciones, cambio de personal o adaptación de nuevos sistemas de información.

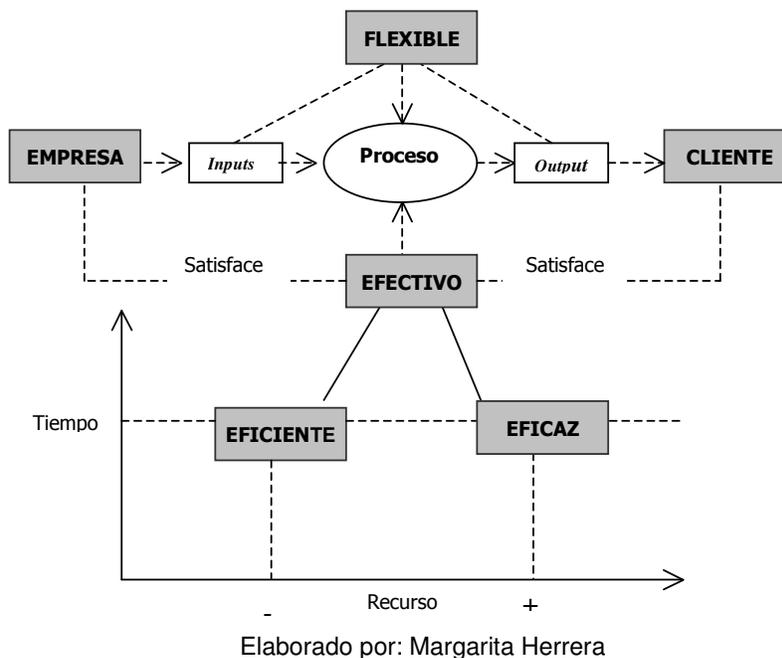
Estas características identificadas, efectivo, eficiente y flexible van plenamente ligadas; no existirá un proceso mejorado que no involucre a una de ellas.

Hay muchos términos que aparecen en la búsqueda de un mejoramiento de los procesos, otra palabra es “eficaz” que se le asigna al hecho de realizar las tareas en el tiempo previsto, sin importar los recursos que hayan sido utilizados.

En el siguiente gráfico se aclara el panorama entre estos diferentes términos:

⁶ Trischler William E., Mejora del valor añadido en los procesos, Gestión 2000, Pág. 37

Figura 2.3. Características de un Proceso



2.1.2 EL CAMBIO

2.1.2.1 CAMBIO ORGANIZACIONAL

Actualmente el mundo se caracteriza por un ambiente extremadamente cambiante, debido a esta condición dinámica las organizaciones se encuentran en un estado de complejidad e incertidumbre ante los cambios generados tan rápidamente.

Sin duda, el cambio dentro de una organización comienza con el entendimiento real de los **directivos y trabajadores**, a través de su sentido de pertenencia y con el mutuo aporte de sus capacidades, ya que el cambio concierne a todos los involucrados en una organización que lideran sus acciones desde cada área funcional. Los mitos sobre la alta administración que es la única responsable de un cambio y mejora de la empresa ha quedado atrás, ahora las teorías que muchas empresas han puesto en práctica se fundamentan en crear organizaciones más libres, menos jerárquicas y ya nada autoritarias.

“Poco cambio significativo puede ocurrir si el impulso proviene únicamente de la cumbre”.⁷

“La concurrencia de la alta administración es un pobre sustitutivo para el genuino compromiso y capacidades de aprendizaje en todos los niveles de una organización. En efecto, si la autoridad administrativa no se usa cuerdamente, ese compromiso y esas capacidades tienen menos probabilidades de desarrollarse”.⁸

Las frases del párrafo anterior garantizan que el cambio no es duradero si proviene únicamente de la dirección o jefatura de una empresa, es probable que fracase cualquier intento de cambio al no existir un compromiso tanto de directivos como de trabajadores, ya que los unos harán la simple tarea de delegar funciones y vigilar su cumplimiento, mientras que los otros estarán presionados a desempeñar las mismas funciones encomendadas.

Pero en realidad, ¿qué es el cambio organizacional?, partiendo de una definición conceptual de cambio se pueden establecer varios criterios.

“El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.”⁹

El rediseño total o parcial de la estructura organizacional, variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios o la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización o en determinados sectores de la misma una situación de cambio.

⁷ Senge Peter, la Danza del Cambio, 1999, Pág. 11

⁸ Ibidem

⁹ Cisneros Patricia, Proceso de cambio de una empresa, www.monografías.com, Pág.5

Los trabajadores e incluso los gerentes, son prisioneros de teorías anticuadas, se mantienen en ideas rígidas como la división del trabajo, la necesidad de un control minucioso, la jerarquía administrativa. Para reemplazarlas, no hay un manual escrito que diga cómo hacerlo, ni tampoco es posible descartarlas por que sí, se requiere de una planificación adecuada como una forma de asegurarse de que los resultados del mismo serán en beneficio de la organización.

*“El cambio organizacional es la piedra angular del mejoramiento continuo, que abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte con éxito nuevas actitudes, nuevas ideas y nuevas formas del desempeño laboral”.*¹⁰

2.1.2.2 RESISTENCIA AL CAMBIO

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas a resistirse al cambio, lo más normal dentro de la sociedad y el mundo en que vivimos es que los individuos se sientan asustados debido a los cambios y presten resistencia a éstos.

El dilema ocurre cuando la ansiedad experimentada por el temor de fracasar y la inseguridad de no aprender el nuevo trabajo, pueden crear obstáculos, más aún cuando eso que no conocen significa un cambio drástico en su estilo de vida y forma de trabajo.

*“La resistencia al cambio, se expresa en forma de quejas, renuncias, paros laborales, hostilidad abierta hacia la gerencia. En otros casos la resistencia puede observarse en formas indirectas como restricción de la producción, desperdicio, mano de obra baja en calidad, ausentismo, etc.”*¹¹

¹⁰ Cisneros Patricia, Proceso de cambio de una empresa, www.monografías.com, pág.3

¹¹ Lewick (1993)

“La resistencia al cambio se da debido a que el hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad, y siente gran temor de modificar sus hábitos fisiológicos, psicológicos, morales, laborales o familiares.”¹²

Reconocer que la resistencia al cambio es una verdad a medias; muchas empresas se aferran al paradigma de la resistencia para justificar de antemano el fracaso del cambio. La resistencia es una reacción natural, predecible y humana.

2.1.2.3 PROCESO DE CAMBIO

Para el proceso de cambio, se reconocen tres elementos importantes que deben ser tomados en cuenta para una mayor comprensión y facilidad.

- Una situación actual, la que por algún motivo se necesita abandonar
- Una situación deseada, a la que se anhela llegar
- Un momento crítico, la transición, en la cual se generan trabas y perjuicios personales.

2.1.2.3.1 La Transición

Es la etapa donde los actores involucrados no ven totalmente claro el norte de la situación y emergen las trabas, las dudas, Los costos del cambio, Las desventajas del mismo y los perjuicios personales que esta nueva situación les podría traer, es el momento en que el cambio tiene más posibilidades de fracaso.

Para recorrer la transición es necesario:

- Entender el por qué del cambio
- Visualizar la situación sistémicamente

¹² Castañeda y Morales (1996)

- Aceptar reacciones de toda índole, al menos en una primera etapa. Si no hay reacción en un proceso de cambio, no hay cambio.
- Capacitar al personal formal o informalmente, foros de discusión, sesiones de coaching, etc.
- Comunicar, comunicar y comunicar.

2.1.2.3.2 *Los Requisitos para el cambio*

El cambio debe ser planeado y para ser eficaz, debe satisfacer ciertos requisitos o normas, como guía a un buen proceso de cambio. Según Faria Mello (1996) menciona 7 requisitos fundamentales. Los tres primeros son inherentes al aspecto de contacto consciente con la realidad y los cuatro últimos son inherentes a las condiciones para asegurar de hecho el cambio.

a) Requisitos de contacto con la realidad

- Identidad.- esto es, hasta qué punto la empresa se conoce a sí misma, ya que debe estar bien identificada con el cambio que se pretende implementar en la organización.
- Orientación.- saber o determinar los objetivos, rumbos y direcciones del cambio, basándonos en la misión y visión de la empresa.
- Sensibilidad Realista.- capacidad de percibir modificaciones en la realidad interna y externa.

b) Requisitos de Cambio

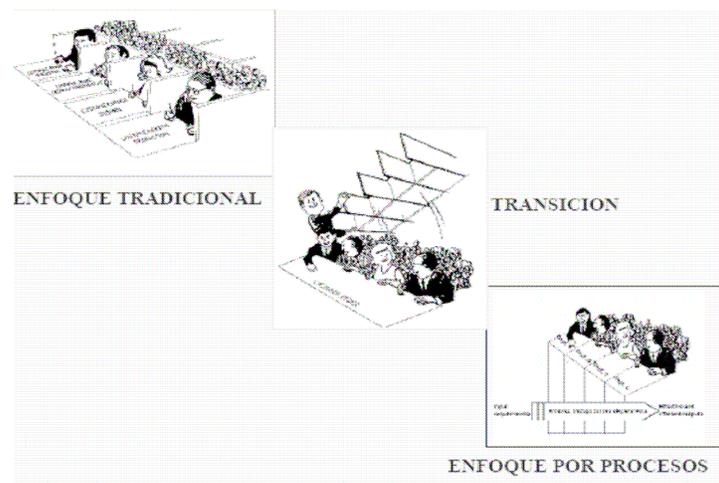
- Creatividad.- condición referente a la inteligencia, capacitación técnica, espíritu creativo y valor moral para correr el riesgo de buscar nuevos caminos y nuevas ideas.

- Flexibilidad.- requisito que se refiere al grado de disponibilidad para aceptar cambios y al grado de versatilidad de sus recursos humanos, económico-financieros, tecnológicos, estructurales y administrativos.
- Integración.- estado de coordinación y convergencia de esfuerzos entre las partes del sistema, entre las subpartes de los subsistemas, entre equipos y entre individuos.
- Recursos.- condición general en la empresa y específica en sus subsistemas principales, de existencia o facilidad para obtener recursos en la cantidad y calidad necesarias, de diferentes tipos: humanos, financieros, materiales, instalaciones, equipos, etc.

La mejora de una organización no ocurre en un solo espacio de tiempo, ni en una sola ocasión o cuando ésta se ve sentenciada a morir, el cambio continuo requiere que se lo aplique siempre a lo largo de su existencia.

Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, además de una cultura que permita acoger las buenas iniciativas y aprovecharlas, así como desechar las malas.

Figura 2.4. Enfoque por Procesos



2.2 EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

2.2.1 LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA EMPRESA

Para iniciar con la mejora de los procesos y principalmente con la fase de análisis, es importante tomar en cuenta las necesidades y requisitos que presenten los grupos de interés existentes en la empresa, que por lo menos se identifican ocho, entre ellos están: clientes, proveedores, directivos, empleados, acreedores, inversores, gobiernos y grupos de comunidades.¹³ Cada uno de los grupos de interés de la empresa desempeña un determinado papel en el éxito de la misma.

Por muchos años el único grupo importante eran los clientes, en la actualidad la aparición de los términos cliente interno y externo presenta la disponibilidad de mantener un equilibrio entre todos los grupos relacionados con la empresa. Así tenemos las expectativas de cada grupo de interés en el siguiente cuadro.

Tabla 2.2 Grupos de interés de la empresa

GRUPO DE INTERÉS	EXPECTATIVAS
<u>Clientes</u> Consumidores de los productos y/o servicios de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precio justo ▪ Calidad percibida ▪ Variedad en la elección ▪ Buen servicio ▪ Entrega puntual ▪ Solución inmediata a sus problemas ▪ Comodidad en las instalaciones ▪ Variedad de formas de pago
<u>Proveedores</u> Organizaciones que suministran los materiales básicos o los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precio justo ▪ Repetir pedidos ▪ Pago puntual ▪ Comunicación honesta y abierta ▪ Solución inmediata a sus problemas ▪ Acuerdos uniformes

Se presentan dos grupos de interés, a continuación el restante grupo de involucrados.

¹³ Trischler William E., Mejora del valor añadido en los procesos, Gestión 2000, Pág. 21

Tabla 2.2 Grupos de interés de la empresa

GRUPO DE INTERÉS	EXPECTATIVAS
<p><u>Empleados</u></p> <p>Personas capacitadas para desempeñar varias labores en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación ▪ Capacitación ▪ Seguridad Laboral ▪ Ascenso profesional ▪ Salario y beneficios competitivos ▪ Comunicación abierta ▪ Ambiente de trabajo saludable
<p><u>Acreedor</u></p> <p>Personas o entidades que prestan dinero a la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Devolución puntual de los préstamos ▪ Comunicación abierta y honesta ▪ Información precisa y puntual ▪ Buenas relaciones con los empleados ▪ Dirección competente
<p><u>Inversor</u></p> <p>Personas o entidades que invierten en la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión excelente ▪ Aumento del valor de mercado ▪ Comunicación honesta y abierta ▪ Incremento de beneficios o ganancias ▪ Dividendos justos ▪ Datos financieros correctos ▪ Respuestas inmediatas a inquietudes
<p><u>Gobierno</u></p> <p>Responsable de ofrecer servicios a la comunidad a través del cobro de impuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago puntual de impuestos ▪ Informes a tiempo ▪ Cumplimiento de leyes y regulaciones ▪ Asignación efectiva de servicios
<p><u>Comunidad</u></p> <p>Son todas las personas pertenecientes a un mismo sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de leyes y regulaciones ▪ Buena comunicación ▪ Obtener financiación para proyectos ▪ Soluciones inmediatas a los problemas ▪ Apoyo en el desarrollo local
<p><u>Dirección</u></p> <p>Desempeña el papel de árbitro en el desarrollo de los procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posición estimulante ▪ Responsabilidad y autoridad ▪ Recompensa por su actuación ▪ Promoción profesional ▪ Salario y beneficios competitivos ▪ Comunicación honesta y abierta

Elaborado por: Margarita Herrera

A más de los puntos citados en el cuadro, cada grupo de interés de la empresa espera conseguir “el valor” que represente significativamente a lo que tuvo que renunciar para conseguir algo diferente.

La realización de la identificación de los grupos de interés de la empresa es un prerrequisito absoluto para iniciar la fase de análisis del proceso de cualquier proyecto de mejora de procesos.

2.2.2 MÉTODOS E INSTRUMENTOS

Los objetivos principales de los métodos e instrumentos que se utilizan para el mejoramiento de los procesos son dos:

- Maximizar el uso de los activos de la organización, tales como: capital, maquinaria, tecnología y recurso humano.
Lo cual dará como resultado una mejor aceptación por el consumidor, adaptación a un cambio organizacional, ajuste de los sistemas de información, reducción de costos y mayor competitividad para la empresa.
- Minimizar o eliminar los despilfarros que ocasionan: inventario, intereses, gastos generales y papeleo, tiempo de espera, transporte, defectos de los productos.

A continuación la propuesta para el mejoramiento de los procesos:

Tabla 2.3 Propuestas de mejora de procesos

PROPUESTA	OBJETIVO	INSTRUMENTOS/MÉTODO
Sistemas de Costes ABC	Recortar el coste en la actividad	Coste determinado a partir del proceso/análisis del valor añadido
Análisis del valor del proceso	Racionalizar un único proceso/reducir coste y tiempo	Análisis del valor de cada una de las fases del proceso.
Mejora del proceso empresarial	Mejorar continuamente uno o todos los procesos en términos de coste, tiempo y calidad.	Clasificación de las fases del proceso, instrumentos de calidad.
Reducción del tiempo de ciclo	Reducir el tiempo requerido para completar un proceso.	Análisis de las fases del proceso.
Ingeniería de la información	Desarrollar un sistema en torno a las líneas del proceso.	Descripción de los procesos actuales y futuros.
Innovación del proceso empresarial	Utilizar palancas de cambio para mejorar radicalmente los procesos clave.	Cambio de palancas, visión del futuro.

Fuente : Trischler William E., Mejora del valor añadido en los procesos,
Gestión 2000, Pág. 46
Elaborado por: Margarita Herrera

Bajo este esquema, las metodologías citadas por el autor, consisten en utilizar instrumentos o métodos cuyo primordial objetivo se basa en la reducción de costos y tiempo, a través del análisis de cada actividad que se involucra en un proceso.

2.2.2.1 MÉTODO DEL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO (VAA)

2.2.2.1.1 *Definición de VAA*

El análisis del valor añadido es un instrumento utilizado para examinar cada etapa de un proceso, a través de un examen detallado determina si el proceso está ayudando realmente con las necesidades y requisitos de los grupos de interés de una empresa (Ver sección 2.2.1).

El objetivo del VAA es optimizar los procesos a través de la disminución o eliminación de actividades que no aportan valor y dejar aquellas que verdaderamente contribuyen con la meta del proceso.

2.2.2.1.2 *Alternativas de Actividades en un Proceso*

En el análisis del valor añadido se pueden presentar varios puntos de vista, depende desde donde se mire la acción realizada en el proceso y aún más si existe un equipo de gestión de procesos; los desacuerdos se producen como un efecto natural que hay que tratarlo para llegar a una selección justa.

Los siguientes ejemplos muestran cómo se puede llegar a una controversia o diferentes criterios:

- Aprobaciones: que suelen ser firmas, unas pueden aportar valor a la organización y otras no.
- Quantificación: el cálculo puede ser válido una vez, pero si esto ya resulta algo adicional para verificar resultados efectuados, de ninguna manera aportan valor.

- Movimiento y almacenamiento: el almacenamiento para productos que necesitan ser preservados aporta valor, pero para otro tipo de productos esto no aportaría valor alguno.
- Orden: el ordenamiento de documentos en categorías para asignar trabajo a participantes individuales puede aportar valor, en el caso de que se requiera una preparación especial, pero los ordenamientos múltiples de los mismos documentos pueden no aportar valor.
- Inspección: para el control de la calidad es una buena acción, pero se discute mucho sobre otras actividades.

Según los criterios anteriores las actividades se clasifican en:

- a) El paso del proceso aporta valor al cliente,
- b) El paso del proceso aporta valor a la empresa, y;
- c) El paso no aporta valor.

a) El paso que aporta valor al cliente

El paso que aporta valor al cliente presenta 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.

b) El paso del proceso aporta valor a la empresa

En esta parte se incluyen actividades relacionadas con políticas, contables, de los empleados, de los accionistas, y de los requerimientos reglamentados. Por regla los procesos empresariales los crea la dirección para satisfacer las necesidades de los grupos de interés que no son clientes. Pero se afirma que estas actividades aportan valor al cliente indirectamente y son un apoyo a que la empresa puede seguir ofreciendo sus productos y/o servicios.

El valor del proceso se refiere a las actividades establecidas para ayudar a los directivos a ocuparse de las áreas de planificación y prevención propias de sus puestos. No se consideran actividades con valor a las funciones de dirección, administración y control ya que actúan exclusivamente en el output final y lo que se pretende es optimizar la eficiencia del proceso a través de la correcta asignación de recursos, que sólo una planificación haría, a la eliminación de acciones de control a través de la prevención.

c) El paso no aporta valor

Las actividades identificadas en esta sección no aportan valor para ninguno de los grupos de interés, por lo tanto serán eliminadas. Estas actividades existen porque el proceso ha sido diseñado inadecuadamente o porque no está funcionando tal como se había previsto.

Si el proceso está diseñado inadecuadamente, hay actividades en el proceso como la preparación, almacenaje, movimiento y disposición de residuos.

Si el proceso no funciona como se había previsto, el proceso contiene acciones de control, comprobar, evaluar o medir y se ocupa de defectos del producto o servicio.

El paso que no aporta valor presenta las siguientes características:

- Si el grupo de interés es un cliente, un paso que no aporta valor es aquel por el que el cliente no está dispuesto a pagar.
- Un paso que no aporta valor no contribuye a ningún grupo de interés.
- El paso que no aporta valor también no contribuye a la efectividad del proceso. Ejemplo: la revisión, aprobación, repetición del trabajo, movimiento, almacenaje y archivo.

2.2.2.1.3 Consideraciones adicionales para el análisis

- a) Realizar un examen detallado de las suposiciones subyacentes, para revelar realmente si el paso aporta valor.
- b) Si un paso que no aporta valor proporciona un output que es necesario y esencial para un paso siguiente, entonces los pasos siguientes tampoco agregan valor
- c) Un paso matriz¹⁴ aporta valor si por lo menos uno de sus pasos de nivel inferior aporta valor añadido, en cambio si todos los pasos de nivel inferior no aportan valor, se puede concluir que el paso matriz tampoco aportará.
- d) Un paso de transformación de información sigue la misma lógica que un paso que transforma material. Aquí algunos ejemplos:

Tabla 2.4 Actividades con valor y sin valor añadido

APORTAN VALOR		NO APORTAN VALOR	
ACTIVIDAD	ACCIÓN	ACTIVIDAD	ACCIÓN
Preparar un gráfico de control estadístico del proceso	Prevención	Preparar un informe de desviaciones presupuestarias	Control
Preparar un plan maestro	Planificación	Reprocesamiento de una demanda de indemnización	Procesamiento de un defecto
Proporcionar indicaciones de cómo llegar a un destino	Conversión	Registro de una orden del cliente	Almacenaje
		Distribución de un informe de exceso de existencias	Movimiento y manipulación
		Búsqueda del archivo de un cliente	Preparación

Elaborado por: Margarita Herrera

Tanto las acciones que aportan valor añadido como las que no se pueden clasificar dentro de una de las cuatro fases del ciclo de vida de un proceso típico: planificación, ejecución, revisión y adaptación.

¹⁴ El paso que contiene uno o más pasos de nivel inferior

Tabla 2.5 Fases del Ciclo de vida de un proceso y actividades VA y NVA

Fase	Abstracción	
	Acciones que aportan valor añadido (VA)	Acciones que no aportan valor Añadido (NVA)
Planear	Planificación	Preparación
Ejecutar	Ejecución	Almacenaje, movimiento y manipulación
Revisar	Prevención	Control
Adaptar		Procesamiento defectos

Fuente: Trischler William E., Mejora del valor añadido en los procesos, Gestión 2000, Pág. 69

En el libro Mejoramiento del valor añadido de los procesos de Trischler agrega un listado de palabras identificadas como actividades que agregan valor y otras que no agregan, divididas en las fases antes mencionadas. **Ver anexo Nro. 1.**

2.2.2.1.4 Evaluación del valor agregado tiempo y costo

Una vez que se hayan determinado el valor, en esta súbbase se establece el tiempo del ciclo y el costo de todas las actividades involucradas en el proceso. Para posteriormente elaborar el diagrama de tiempo de costo-ciclo.

a) Tiempo del Ciclo del Proceso

El tiempo del ciclo es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. El tiempo del ciclo es una medida de eficiencia y genera impacto sobre los clientes en cuanto al despacho y al costo.

Este tiempo incluye todas las tareas relacionadas directamente con la realización del trabajo y aquellas que no lo son, tales como: el traslado, almacenaje, espera, revisión y repetición; se estima que el tiempo de procesamiento real es inferior al 1% del tiempo del ciclo total. Para identificar los tiempos de las actividades se emplea los siguientes métodos:

- Calcular el tiempo promedio entre los recibos, solicitudes, facturas que tengan fechas de inicio y fin.
- Obtener información del sistema de datos
- Seleccionar una muestra en el caso de no contar con la información anterior.
- Conseguir datos históricos
- Desagregar el proceso en sus componentes menores y estimar los tiempos para cada uno, como ayuda utilizar el diagrama de flujo, esta tiene una tasa de error inferior al 5%.

b) Costo de las actividades

Las organizaciones dividen su información financiera por departamentos, lo que dificulta determinar el costo total del proceso, es aceptable la utilización de costos aproximados, que se estiman utilizando la información financiera actual.

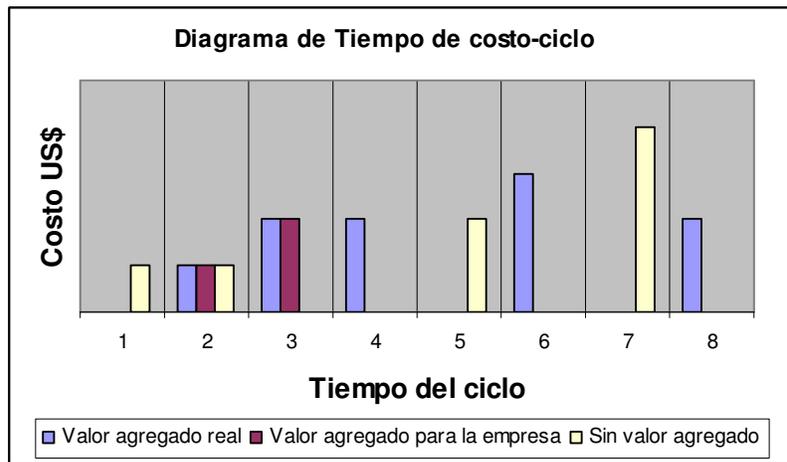
Se pueden conseguir los gastos indirectos variables de la organización o registros financieros de los costos mensuales por departamento y luego hacer que el jefe del departamento asigne los costos al proceso.

c) Diagrama de tiempo de ciclo-costo

La información sobre tiempo y costo puede ser representada a través de este diagrama y determinar en qué áreas problemas debe trabajarse. En el diagrama, el eje horizontal representa el tiempo total del ciclo y el eje vertical muestra el costo, las líneas con pendiente ascendente indican el tiempo de procesamiento de las actividades, mientras que las líneas horizontales señalan el tiempo de espera cuando no se incurre en un costo directo.

La siguiente figura resalta cómo se vería un diagrama de tiempo costo-ciclo con actividades de valor agregado y actividades sin valor.

Figura 2.6. Diagrama de tiempo de costo-ciclo



Fuente: Harrington H. James (1993), Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw-Hill, Colombia, Pág. 159

2.2.2.2 INGENIERÍA DE LA INFORMACIÓN (IE)

2.2.2.2.1 Definición de IE

La ingeniería de la información o sus siglas en inglés "IE" (Information Engineering), es una técnica utilizada para automatizar los procesos, se basa en modelos de datos plenamente definidos y programas de computadora.

Cuando se introdujo por primera vez la automatización en las empresas a inicios de los años 60, la gente buscó aplicar en áreas donde se realizaban tareas manuales. A medida que pasó el tiempo, los sistemas de información se combinaron para componer aplicaciones que satisfagan necesidades generales del negocio. Para conseguirlo, la IE debe empezar por analizar los objetivos y metas del negocio, relacionando varias áreas de la empresa para juntar todas las necesidades de información y pasar a las etapas de análisis, diseño y construcción de los programas informáticos.

A la técnica de IE no le concierne especialmente si el proceso se está desarrollando de la mejor manera posible o no, o de sí es necesario, por lo cual

combinar con la técnica de VAA, posiblemente se estarían reduciendo datos que son importantes para el analista de la información. En sí la IE servirá para mejorar el flujo de datos, más no mejorará el proceso en su totalidad.

*“La tecnología de la información desempeña un papel crucial en la reingeniería de negocio, pero es fácil que pase desapercibida. La moderna tecnología de punta de la información forma parte de todos los esfuerzos de reingeniería, la ayuda esencial que permite a las compañías actualizar la ingeniería de sus procesos de negocio. Pero para repetir lo que se dice, a menudo, sobre el dinero y el gobierno, no por añadir computadoras a un problema de negocio se regenera su ingeniería”.*¹⁵

2.2.2.2 Automatización y/o mecanización.

Con los diagramas de flujo se logran identificar qué actividades podrían ser automatizadas, como son: operaciones repetitivas y que son sustanciales en el proceso pero que generan tareas manuales y mucho tiempo en realizarlas; operaciones que deben notificar y trasladar informes a otras sesiones con rapidez: operaciones que pueden utilizar los elementos computacionales con los que cuenta la empresa actualmente.

Debido a que los computadores tienen gran capacidad de almacenamiento masivo, los registros de problemas pueden capturarse y analizarse fácilmente.

2.2.2.3 REINGENIERÍA DEL PROCESO EMPRESARIAL (BPR)

2.2.2.3.1 Definición de BPR

La reingeniería del proceso empresarial o sus siglas en inglés “BPR” (Business Process Reengineering), para mejorar los procesos sugiere realizar un cambio radical que consiste empezar desde cero, sin preocuparse de la forma actual cómo se ejecutan las actividades. Esto representa para las empresas un valor

¹⁵ Hammer, M., Champy, J. (1994): Reingeniería de la empresa.

significativo en tiempo y dinero, arriesgándose a que el camino escogido no sea el correcto a la solución de los problemas.

En esta parte, una mejor alternativa es utilizar la técnica de VAA, la cual permite conseguir que las actividades de un proceso puedan cambiar para conseguir reducciones en tiempo y mayores beneficios.

2.2.2.4 BENCHMARKING

El proceso de benchmarking es otra herramienta útil para el mejoramiento de los procesos, es aplicada para conocer aspectos propios de la organización y compararlos con los de la competencia, a fin de retomar ciertas pautas y mejorarlas.

*“El benchmarking es el proceso continuo de medir producto servicios y prácticas contra la más dinámica competencia o aquellas empresas reconocidas como líderes industriales”.*¹⁶

La organización puede hacer uso del benchmarking para identificar y evaluar los mejores procesos e integrarlos en sus procesos actuales para incrementar su efectividad, eficiencia y adaptabilidad. Otros de los beneficios que proporciona el benchmarking son:

- Identificar la posición de la competencia
- Proyectar tendencias futuras
- Mayor satisfacción del cliente
- Incrementa el deseo de cambio
- Mejor ventaja competitiva
- Cultura de mejoramiento continuo

Los tipos de benchmarking se clasifican básicamente en cuatro grupos:

2.2.2.4.1 *Benchmarking Interno*

Este tipo de benchmarking es aplicable dentro de la organización, se determina en qué otros departamentos o áreas se desarrollan actividades similares y así establecer mejoras, resulta ser fácil de realizar, menos costoso y la información es más alcanzable.

2.2.2.4.2 *Benchmarking Competitivo*

En este tipo de benchmarking se requiere de la investigación de productos, servicios y procesos de un competidor, basándose en el análisis de sus ventajas y desventajas. En estos tiempos, la mayoría de empresas tratan de salir por sus propios medios, pero si existen empresas que utilizan efectivamente estas prácticas para mejorar sus debilidades e incrementar sus fortalezas.

2.2.2.4.3 *Benchmarking en operaciones de categoría mundial*

En este tipo de benchmarking se involucran empresas que pertenecen a un diferente sector industrial que el de la organización. El benchmarking de industrias disímiles permite descubrir prácticas innovadoras no utilizadas y ser aplicadas en aquellos procesos genéricos tales como la atención al cliente, atención a proveedores, manejo de logística, almacenamiento, etc.

2.2.2.4.4 *Benchmarking por actividad-tipo*

El benchmarking por actividad tipo se centra en las actividades específicas del mismo, como el control del cambio de ingeniería, ingreso de pedidos, facturación, cobro de cuentas por pagar, nómina o reclutamiento y trasciende el área de las industrias.

¹⁶ David.Kearns, presidente ejecutivo de Seros Corporation

2.2.3 ANÁLISIS DEL PROCESO

Un proyecto de mejora de procesos se compone de tres fases: el análisis del proceso, el diseño y la implementación del proceso con sus indicadores de medición. En el presente documento se analizan las dos primeras fases y la medición de los procesos luego de la implementación.

El método del VAA (Análisis del Valor Añadido), citado anteriormente puede ser utilizado en las tres fases, pero en la **fase de análisis** se aplica con mayor énfasis.

Cabe agregar que para realizar el mejoramiento de los procesos se puede formar un equipo de gestión del proceso o de igual manera las mismas tareas pueden ser desempeñadas por un analista de procesos.

En esta subfase, se recoge la información suficiente a través de técnicas usuales como notas, entrevistas, encuestas, uso del computador etc. El análisis del proceso incluye los siguientes pasos a seguir:

2.2.3.1 DEFINIR EL ALCANCE DEL PROCESO

El paso más importante es determinar las limitaciones, ya que en el caso de que esté conformado un equipo de gestión del proceso, éste sabrá cuál es el trabajo a llevarse a cabo y un analista de proceso identificará plenamente el objetivo y los elementos del proceso.

Para la recolección de información no existe un modelo estándar, pero se deben incluir los puntos que establecen y enmarcan el proceso.

Tipo y título del proceso.- Es un sistema de clasificación basado en categorías para los procesos, ejemplo:

- A** → Estrategias de gestión de procesos
- B** → Diseño de productos
- C** → Operaciones y control

Finalidad del proceso.- Es una declaración concisa sobre lo que el proceso pretende conseguir para beneficio de uno o varios de los grupos de interés de la empresa, ejemplo: Entregar los informes de cobros al Jefe del departamento de créditos.

Objetivos del proceso.- Los objetivos deben cuantificar a la finalidad, es decir basarse en el valor que espera cada grupo de interés de la empresa, ejemplo: El 80% de la información de cobros ha sido procesada en 2 horas.

Clientes.- Como se había mencionado, un grupo de interés es quien recibe los outputs del proceso, ejemplo: el jefe del departamento de créditos

Proveedores.- Son los grupos de interés que proporcionan inputs al proceso, ejemplo: El departamento de tesorería y otros ingresan la información.

Otros grupos de interés.- En cada proceso hay grupos de interés que no están directamente implicados en el trabajo, pero que se benefician del output del proceso, es importante identificar estas personas porque es muy probable que sean un obstáculo a la hora de implementar cambios en el proceso, ejemplo: Departamento de Finanzas, etc.

Contenido del proceso.- En esta sesión se identifica los límites del proceso objeto de estudio, determinando qué actividades son incluidas y excluidas en el análisis.

- a) Inicio del proceso: El *input* proviene de fuentes externas al proceso.
- b) Fin del proceso: El grupo de interés recibe el *output* final de este paso, externo al proceso.

Actividades incluidas.- son subprocesos que comprende el proceso, se incluyen en el diagrama del proceso.

Actividades excluidas.- Estas actividades proporcionan input o aceptan el output de las actividades incluidas en el diagrama, pero no se indicarán detalladamente en el diagrama.

2.2.3.2 REUNIR LOS REQUERIMIENTOS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Uno de las maneras más usuales para la recolección de información es la encuesta, que puede ser por escrito o en persona, la cual debe reflejar objetividad pretendiendo analizar en forma global el proceso y no únicamente el resultado final. Además el analista del proceso no debe dejar que sus opiniones interfieran en los intereses reales de los involucrados en el proceso.

Otros métodos para recoger información se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 2.4 Métodos para recoger la información de los grupos de interés

MÉTODO	DESCRIPCIÓN	SE APLICA	
		LOCALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO	GRUPO DE INTERÉS
Observación Directa	Observar a las personas cómo y por qué utilizan un producto o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Áreas geográficas limitadas ▪ Población limitada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes, ▪ Proveedores ▪ Empleados
Centrarse en grupos	Facilitar a grupos reducidos y discutir cuáles son los valores importantes para ellos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pequeña muestra de la población con diversidad de necesidades y percepciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes, ▪ Proveedores ▪ Empleados ▪ Comunidades de grupos
Entrevistas personales	Conversaciones mantenidas personalmente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pequeña muestra ▪ Disponibilidad de una cantidad de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos
Entrevistas telefónicas	Entrevistas telefónicas programadas, estructuradas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muestra muy grande ▪ Disponibilidad de poco tiempo ▪ Acceso limitado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos
Encuestas escritas	Cuestionario estructurado y escrito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversidad geográfica ▪ Gran volumen de respuestas en varios temas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes, ▪ Proveedores ▪ Empleados ▪ Inversores ▪ Comunidades de grupos
Grupos de usuarios	Discusiones de valores por usuarios seleccionados en un período de tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupos de usuarios que fomentan el feedback. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes, ▪ Proveedores ▪ Empleados ▪ Comunidades de grupos

Fuente: De Charlene B. Adair y Bruce A. Murray, 1994¹⁷
Elaborado por: Margarita Herrera

¹⁷ Trischler William E., Mejora del valor añadido en los procesos, Gestión 2000, pág. 60.

Se aprecia que las entrevistas de persona a persona son aplicables a todos los grupos de interés, por lo cual es un método muy recomendable para conseguir mayor información en poco tiempo.

2.2.3.3 PREPARAR EL DIAGRAMA DEL PROCESO TAL COMO ES (AS-IS)

Un diagrama del proceso “as-is” o “tal como es”, proporciona un mejor entendimiento del flujo de trabajo compuesto por las distintas etapas que deben realizarse para obtener el producto o servicio final. Este diagrama se forma de dos elementos, el primero es el diagrama o gráfica y segundo es la documentación relacionada al proceso.

Para preparar el diagrama existen varias maneras de hacerlo, una es con el equipo de gestión del proceso si lo hubiera y otra es con las personas de las áreas funcionales y el analista del proceso, se juntan y reúnen todas las características y actividades del proceso. Varias de las actividades se pueden juntar en una sola, lo cual se denomina como la tarea de **abstracción**.

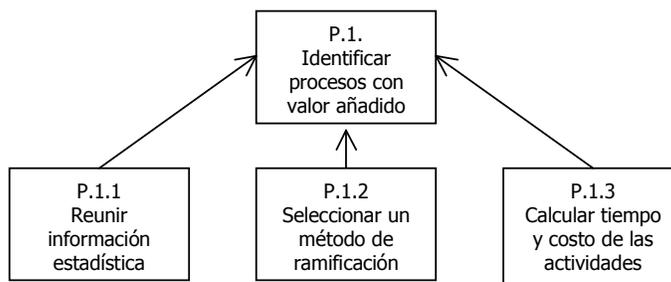
Finalizada la elaboración del diagrama debe ser revisado por todos los miembros participantes para asegurar que la gráfica sea la mejor representación real del proceso.

Un tipo de etiquetado y representación sencilla para las etapas del proceso en un diagrama as-is puede utilizar la siguiente simbología¹⁸:

	<u>Superficie punteada = Fase en la que interviene una entidad externa</u>
	<u>Superficie blanca o negra = Fase que aporta valor añadido</u>
	<u>Superficie tramada = Fase que no incorpora valor añadido</u>
(*)	<u>Superficie marcada con (*) = Fases de conexión</u>

La técnica de abstracción se presenta en el siguiente gráfico:

Figura 2.5. Técnica de abstracción



Fuente : Trischler William E., Mejora del valor añadido en los procesos, Gestión 2000, Pág. 63
Elaborado por: Margarita Herrera

Para las frases que van colocadas dentro del gráfico se puede utilizar una técnica basada en una estructura de frases igualmente simples para etiquetar, esta técnica es conocida como **Paradigma Recurso-Acción-Objeto (TM)**. Ejemplo: Tesorería revisa los cheques, de lo cual Tesorería → (recurso); revisa → (acción); los cheques →(objeto).

2.2.3.4 PREPARAR LA DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO

Para describir un proceso con mucho detalle se requiere de la documentación, que para su elaboración se requieren de datos estadísticos y descriptivos sobre cada una de las etapas.

También es importante recoger datos relacionados a los resultados para que sirvan como indicador de la efectividad del proceso y la eficiencia de los procesos internos para producir el output requerido. Por lo tanto la documentación resume toda la información recogida del proceso.

2.2.3.5 VERIFICAR EL PLAN DE TRAZADO PARA EL PROCESO “AS-IS”

En esta subfase se realiza la revisión física entre lo documentado y lo que realmente existe en el desempeño del trabajo. Para esta revisión se sugiere lo siguiente.

¹⁸ Se puede utilizar cualquier simbología para la representación

- Seleccionar una unidad lógica en el proceso y realizar su seguimiento
- Solicitar a las personas que describan su trabajado en sus propias palabras
- Comparar lo descrito en el diagrama y la documentación junto con lo que han detallado las personas.
- Analizar las diferencias y actualizar cualquier variación.

2.2.3.6 REALIZAR EL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO

En esta última subfase dentro de la fase de análisis del proceso, se realiza la evaluación del valor añadido (Ver sección 2.2.2.1), a través de la documentación obtenida en las subfases anteriores se obtiene respuestas amplias a las siguientes cuestiones:

- Requisitos de los grupos de interés
- Satisfacción del proceso actual en los grupos de interés
- Actividades del proceso que aporta valor
- Inputs y Outputs del proceso
- Políticas, Procedimientos e Instrucciones de trabajo que dificultan
- Factores que dificultan el desarrollo efectivo y eficiente del proceso
- Tiempo de ciclo del proceso
- Costos del proceso
- Sistemas de información que apoyan al proceso

El análisis del valor añadido pretende asegurarse de que se satisfagan los requisitos de los grupos de interés de la forma más efectiva posible, validando la estructura que han definido los directivos para cumplir sus objetivos.

2.2.4 DISEÑO DEL PROCESO

En esta etapa se traza gráficamente el proceso de la empresa a través de la identificación de los cambios positivos que permiten la mejora en la efectividad, eficiencia y adaptabilidad del mismo. Las herramientas a ser tomadas en cuenta

en el diseño se caracterizan por contribuir al mejor desempeño con la cantidad mínima de esfuerzo y recursos; y estas son:

2.2.4.1 DIAGRAMAS DE FLUJOS

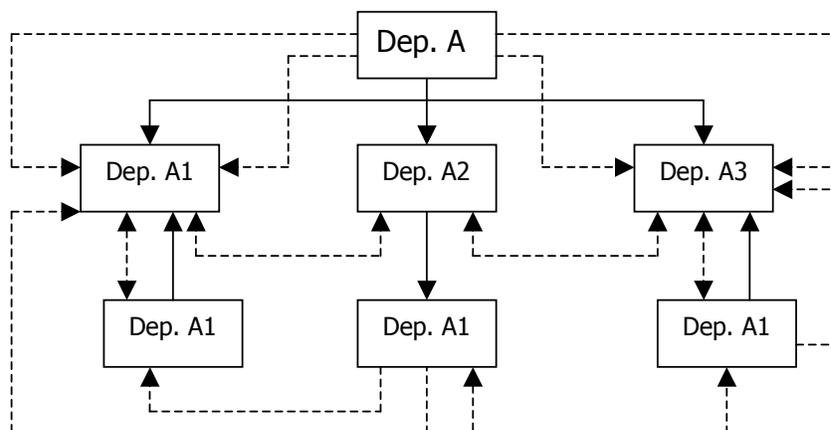
El diagrama de flujo es un método para representar en forma gráfica un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y secuencia.

Es de gran utilidad el diagrama de flujo en el mejoramiento de los procesos, se puede realizar una comparación entre las actividades del flujo con las actividades reales, lo cual hará resaltar aquellas áreas donde las normas o políticas no son claras. Las técnicas de diagramación, son:

2.2.4.1.1 *Diagrama de bloque e información*

Es un tipo de diagrama sencillo que simplifica los procesos, aplica líneas con flechas, rectángulos que describen la o las actividades a realizarse. Otro componente que se utiliza es el flujo de comunicación que es representado mediante líneas ínter cortadas, como se muestra a continuación.

Figura 2.6. Diagrama de Bloque e Información



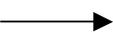
Fuente: Harrington H. James (1993),
Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw-Hill, Colombia, Pág. 106
Elaborado por: Margarita Herrera

2.2.4.1.2 Diagrama de flujo del ANSI (American Nacional Standard Institute)

El diagrama de flujo del ANSI utiliza una simbología estándar para la representación de procesos, sirve para ampliar al nivel de detalle el proceso. Cada nivel de detalle más minucioso en la diagramación hace que el proceso se acerque a la calidad de categoría mundial.

Esta simbología estándar permite que el proceso sea fácil de entender y leer, analizando 12 de los símbolos más comunes se tienen los siguientes:

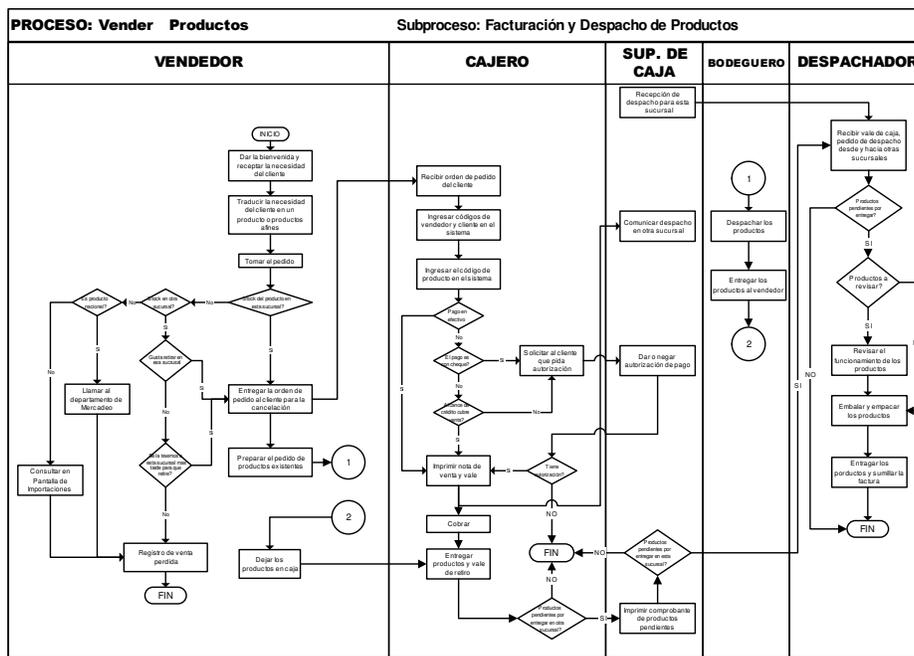
Tabla 2.5 Símbolos Estándares para el diagrama de flujo

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<u>Operación</u> Identifica cualquier tipo de actividad.
	<u>Movimiento y transporte</u> Indica el movimiento del output
	<u>Decisión</u> El output del proceso tiene dos alternativas (SI o NO).
	<u>Inspección</u> Representa la revisión por otra persona así como una firma.
	<u>Documentación</u> El output de una actividad incluye información en papel (escritos, cartas, informes).
	<u>Espera</u> Cuando un ítem o persona debe esperar.
	<u>Almacenamiento</u> El output se encuentra almacenado.
	<u>Notación</u> Registra información adicional como persona responsable, documento o número de página.
	<u>Dirección</u> Describe el orden y dirección de los pasos del proceso.
	<u>Transmisión</u> Significa el paso inmediato de información a través de fax, Internet, vía telefónica.
	<u>Conector</u> Indica que el output de un paso servirá como input para otro, o cuando no existe espacio para dibujar todo.
	<u>Inicio</u> Indica el inicio y fin de un proceso

2.2.4.1.3 Diagrama de flujo funcional

El diagrama de flujo funcional muestra los diferentes movimientos entre las unidades de trabajo de una empresa, a este diagrama se pueden agregar el tiempo de procesamiento y de ciclo para un mejor análisis. Es recomendable reducir el tiempo de ciclo de procesamiento para dar una mayor satisfacción al cliente.

Figura 2.7. Diagrama funcional (Ejemplo aplicado)

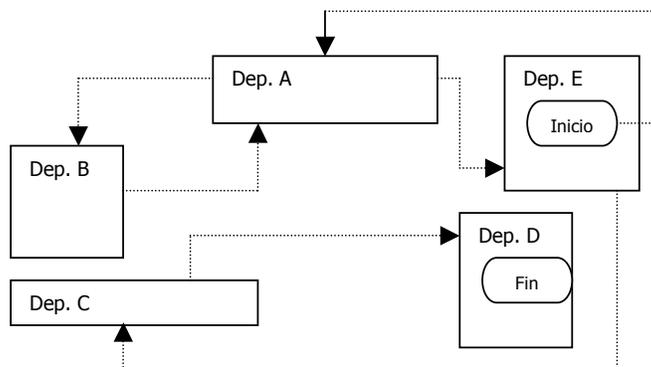


Fuente: Harrington H. James (1993),
 Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw-Hill, Colombia, Pág. 115
 Elaborado por: Margarita Herrera

2.2.4.1.4 Diagrama geográfico de flujo

Este tipo de diagrama analiza el flujo físico del proceso, se puede observar el tiempo utilizado mientras los outputs o los recursos se desplazan entre las actividades, minimizar este tiempo es el objetivo del diagrama geográfico. Con ayuda de todas estas representaciones gráficas las personas en la organización comenzarán a ver las actividades en forma más sistemática.

Figura 2.8. Diagrama de flujo geográfico



Fuente: Harrington H. James (1993),
Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw-Hill, Colombia, Pág. 119
Elaborado por : Margarita Herrera

2.2.4.2 HERRAMIENTAS ADICIONALES PARA EL DISEÑO DE PROCESOS

2.2.4.2.1 *Eliminación de la burocracia*

Se encuentra en todas partes, para poder identificarla hay que mirar los varios canales por donde viajan los documentos con ayuda del diagrama de flujo, señalando las actividades donde tienen que ser revisados, aprobados y archivados, etc., se afirma que alrededor de un 40% de estos documentos son realmente importantes para la empresa el resto ocasionan costos innecesarios y ocupan espacio.

Muchas de estas actividades no contribuyen al *output final* del proceso, por lo cual deben ser minimizadas para reducir los costos.

2.2.4.2.2 *Eliminación de la duplicación*

El personal de los departamentos e inclusive gerencia dudan de la información en el sistema, por lo cual generan procesos adicionales para generar otros informes auxiliares a criterio y a sus diferentes puntos de vista. En el medio competitivo actual no se puede dar estas duplicaciones de actividades, que causaría la

confusión y el desequilibrio del proceso al poseer dos fuentes distintas de datos y el incremento del costo del proceso.

En otros casos existe redundancia porque los grupos en la organización no están vinculados y el diseño del proceso no les permite compartir información.

Debido al crecimiento y a los cambios continuos, la organización crece y junta a esto el incremento de actividades, infraestructura, relaciones que lo hacen cada vez más compleja, lo cual genera dificultades. La simplificación significa reducir la complejidad cada vez que sea posible, que conduzca a realizar menos etapas.

Se identifican algunas actividades diarias que pueden ser simplificadas:

- Duplicación y/o fragmentación de tareas
- Flujos complejos y cuellos de botella
- Eliminar exceso de copias de los documentos
- Organización y tiempo en reuniones ejecutivas
- Se generan múltiples formatos de los informes

2.2.4.2.3 Reducción del tiempo del ciclo del proceso

Fijarse en las actividades que tienen tiempos prolongados y aquellas que hacen lento el proceso, a través de la observación del proceso actual y una comparación de los cronogramas establecidos, determinar por qué no se cumplen los programas y compromisos. Algunas formas de reducir el tiempo del ciclo son:

- Algunas actividades que se ejecutan en serie, podrían realizarse paralelamente con un ahorro de tiempo del 80%.
- Cambiar la secuencia de las actividades, con ayuda del diagrama de flujo geográfico, que permite la localización de los departamentos.
- Reducción de interrupciones, se refiere a que los procesos críticos de la empresa no deben estar situadas en áreas de alto tráfico o en zonas de ruidos.

- Planificar horarios para la regulación del tiempo, horarios que ayuden en actividades de recepción y preparación de documentos que corresponden para el día siguiente.

2.2.4.2.4 Prueba de errores

Los errores son ocasionados principalmente por falta de atención y concentración, realizar varias tareas a la vez sin una planificación adecuada y sin ningún objetivo común. Los siguientes son métodos típicos a prueba de errores:

- Etiquetar las cartas con ventanilla plástica que revele el destinatario, con el fin de ahorrarse tiempo en búsquedas, mecanografiado y envío incorrecto.
- Usar papel de diferente color para trabajos distintos
- Emplear programas de autocorrección en la escritura de un documento.
- Revisar el interruptor de tomacorriente, para no apagarlo accidentalmente.
- A través del análisis negativo, cuestionarse a sí mismo: “Si quisiera hacer mal este trabajo, ¿cómo lo haría?”. Realizar una lista de errores y otra a prueba de ellos para minimizarlos.

2.2.4.2.5 Eficiencia en la utilización de los equipos

La eficiencia de los equipos y del ambiente es de gran importancia para el desempeño de los trabajadores, como son el uso de máquinas de escribir, computadoras, copadoras deben funcionar correctamente y no pasar descompuestas la mayor parte del tiempo. En cuanto al ambiente, la oficina o el lugar de trabajo debe proporcionar una distribución de acuerdo a los requerimientos del puesto y cargo del empleado, la iluminación y el color de las paredes, limpieza y orden.

Cabe destacar que la eficiencia de los trabajadores también depende de su grado de capacitación y entrenamiento, para que una empresa obtenga una mayor ventaja competitiva debe invertir en su fuerza laboral.

2.2.4.2.6 *Lenguaje simple*

Determinar el nivel de lectura y comprensión de los integrantes en un grupo organizacional es imprescindible para mantener una correcta y buena comunicación. Los manuales, procedimientos deben incluir una forma normal de leer y entender para el equipo, no utilizar palabras pomposas, redundantes o indirectas que hagan complejo el documento, además el tamaño de estos deben ser pocos extensos, en el caso de exceder de cuatro páginas como norma se deben incluir diagramas, símbolos y notas al pie.

La estandarización de los formatos de informes también es una manera muy útil para no cometer muchos errores en los diferentes diseños, ahorrar esfuerzos innecesarios para reflexionar sobre cómo llenar el contenido de un formato.

2.2.4.2.7 *Alianza con proveedores*

En esta subfase la alianza con proveedores significa identificar los diferentes inputs del proceso, que vienen de un proceso proveedor, para identificar si este input contribuye con valor, tiempo y costo apropiado al proceso.

Tratar de eliminar el mayor número de inputs para el proceso, representa la disminución de posibles demoras, problemas y costos adicionales.

En el caso de no poder eliminar estos inputs se establece con el proveedor un cambio en los inputs que entrega, lo cual logra un impacto positivo e importante.

2.2.5 MEDICIÓN, RETROALIMENTACIÓN Y ACCIÓN DE LOS PROCESOS

2.2.5.1 MEDICIÓN DEL PROCESO

El desempeño del proceso debe ser medido en todas las partes que lo conforman y en el output final, para saber si va mejorando. Las medidas en el proceso son necesarias para observar y controlar, evaluar las necesidades, el impacto,

garantizar ganancias, establecer prioridades y decidir cuándo aumentar la responsabilidad.

La mejor manera de iniciar el proceso es examinar cada actividad en el diagrama de flujo e identificar aquéllas que tienen un impacto significativo sobre la eficiencia y la efectividad del proceso total. Posteriormente se establecen las medidas para estas actividades fundamentales.

Los tipos de datos de medición se clasifican en atributos y variables.

Datos atributos.- Requieren tamaños de muestras muy grandes, y sólo se necesita conocer una de dos alternativas: “sí” o “no” realizar la actividad. Por ejemplo una pregunta: ¿el informe se entregó de acuerdo a lo programado?.

Datos de variables.- Las mediciones de datos de variables traen más detalle de los procesos de la empresa, por lo cual la muestra es de menor tamaño. Por ejemplo: número de horas para procesar el informe.

2.2.5.1.1 Mediciones de efectividad

Las medidas de efectividad son los resultados que se obtienen de los recursos empleados para satisfacción de las necesidades de los clientes internos/externos o que sobrepasen sus expectativas, por ejemplo exactitud, puntualidad, confiabilidad, servicio, cortesía, responsabilidad, etc., que para cada uno de estos aspectos cualitativos se establecen las medidas cuantitativas tales como: porcentajes, número de veces y tiempo.

2.2.5.1.2 Mediciones de eficiencia

Las medidas de eficiencia reflejan los recursos que una o varias actividades emplean para generar el output que satisfacen las expectativas del cliente interno y/o externo. El proceso eficiente minimiza el uso de recursos y elimina el desperdicio, por ejemplo rendimiento, labor del personal, uso del computador,

costos; igualmente se establecen las medidas numéricas como: volumen, horas de trabajo, minutos de máquina, costos para procesar, etc.

2.2.5.1.3 Mediciones de adaptabilidad

Las medidas de adaptabilidad reflejan cómo el proceso y las personas reaccionan frente a las peticiones de los clientes o al ambiente organizacional que es siempre cambiante. Estas medidas identifican la frecuencia con la cual los trabajadores toman sus propias decisiones y se desvían del proceso con el único fin de satisfacer al cliente, el monitoreo de estas atribuciones ayudan a determinar si el proceso debe ser cambiado de su forma actual, por ejemplo: número de pedidos especiales por mes, porcentaje de envíos, número de contactos, etc.

2.2.5.2 RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO

La medición sin retroalimentación es inútil porque se realiza un esfuerzo que no es compensado con nueva información que permita posteriormente efectuar cambios en la entrada o en el procesamiento, a fin de poder disminuir la cantidad de errores o problemas.

El proceso de retroalimentación debe ser de calidad tomando en cuenta datos significativos, exactos y comprensibles, en el cual se deben identificar al cliente, acordar requerimientos y especificaciones del output, eliminar la raíz de errores y procurar retroalimentarse de una fuente de datos propia del usuario.

El ciclo de la retroalimentación contiene los siguientes puntos:

- Interacción con las personas que ejecutan las tareas sobre la calidad
- Explicar y comprender por qué es importante la retroalimentación para el buen desempeño.
- Entregar retroalimentación positiva para incentivo del personal, igualmente retroalimentación negativa considerando que el problema no son las personas sino el proceso.

- Establecer un mejoramiento continuo con la retroalimentación que suministre todo el tiempo datos útiles.
- Aceptar las quejas de los clientes como un recurso valioso para mejorar, no esperar a que lleguen sino buscarlos y corregirlos.

2.2.5.3 ACCIÓN DEL PROCESO

La recolección, el análisis y el almacenamiento de datos son actividades que no agregan valor alguno hasta cuando éstos se utilizan para controlar, documentar o mejorar un proceso. Un sistema de medición del proceso consiste en identificar y establecer prioridades en lo que se refiere al mejoramiento del proceso y a las oportunidades de cambio.

El proceso evoluciona a través de dos niveles principales:

2.2.5.3.1 *Cumplir las expectativas de la empresa (objetivos)*

El equipo de mejoramiento de procesos o el analista del proceso garantiza que el output satisfaga las expectativas del cliente, una vez cumplido la meta se dirige hacia el objetivo de la empresa, relacionando con la eficiencia de la totalidad del proceso.

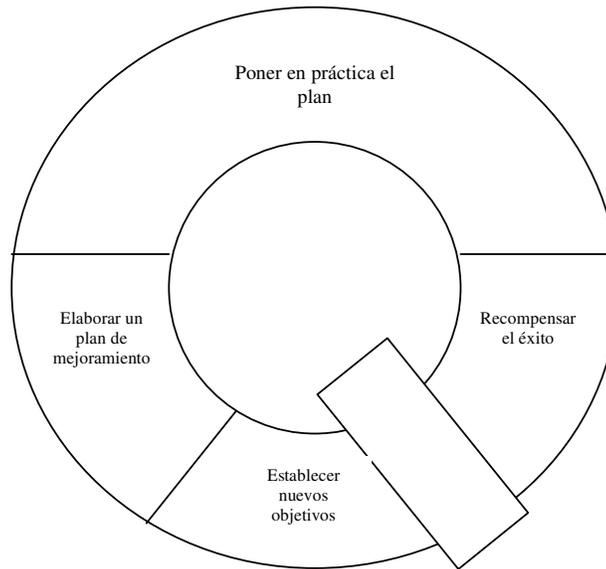
Una vez cumplido los objetivos empresariales, la atención se orienta a los objetivos internos, es decir a los subprocesos, departamentos u actividades.

2.2.5.3.2 *Alcanzar la excelencia en el trabajo*

En esta etapa se trata de conseguir la calidad del output que estará más allá de las expectativas del cliente, el proceso mejora continuamente hoy y mañana, utilizando el anillo de la calidad se establece una evaluación constante de los objetivos e indicadores que permitan desarrollar un plan de acción.

Los equipos de trabajo del área o departamento giran alrededor del anillo de la calidad continuamente hasta alcanzar la meta última de un desempeño libre de errores.

Figura 2.9. Anillo de la calidad



Fuente: Harrington H. James (1993),
Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw-Hill, Colombia, Pág. 221
Elaborado por : Margarita Herrera

CAPITULO 3. LA EMPRESA Y LA IDENTIFICACIÓN DE LOS MACROPROCESOS.

3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La compañía Comercial Kywi S.A. inició sus actividades en 1943 en la rama de comercialización de productos en la línea ferretera y distribución de material eléctrico y pinturas.

Luego el 17 de diciembre de 1.956, el señor Norberto Kywi y familiares, fundan la actual compañía bajo la denominación COMERCIAL KYWI S.A., que actualmente constituye una cadena de almacenes auto-servicio que ofrece alrededor de más de 22.000 artículos en varias líneas.

Kywi hoy en día está conformado por 8 sucursales de ventas al por menor ubicados en Quito y una en la ciudad de Ambato, también cuenta con un Departamento de Ventas por Mayor que distribuye sus productos a nivel nacional, con oficinas en Quito, Guayaquil y Cuenca.

La logística y distribución de los productos hacia las sucursales es administrada por la bodega principal denominada CDL (Centro de Distribución de Logística), como punto principal de abastecimiento de productos nacionales e importados.

3.1.1 MISIÓN

Satisfacer con excelencia las necesidades y expectativas de las amas de casa, constructores, industriales, artesanos, agricultores, estudiantes y público en general, con productos de probada calidad acorde a su precio, seriedad y cumplimiento de los servicios que ofrecemos, para contribuir al éxito y satisfacción de nuestros clientes y lograr al mismo tiempo, una rentabilidad necesaria que

permita una retribución justa a todos los colaboradores y la utilidad esperada por los accionistas de la empresa.¹⁹

3.1.2 VISIÓN

“Con el esfuerzo de todo el equipo de colaboradores, mantener un permanente liderazgo en el tipo de negocio, buscando siempre la excelencia en el servicio como sinónimo de éxito, incorporando cada vez nuevas tecnologías y desarrollando recursos humanos de calidad, consolidando a la empresa en el futuro como la mejor y más grande compañía de su ramo a nivel nacional, para el beneficio de los clientes y la sociedad ecuatoriana”.²⁰

3.1.3 OBJETIVOS

El objetivo principal que se ha planteado la empresa es:

“Una excelente atención a todos nuestros clientes porque nuestro sueldo y nuestro trabajo dependen de su grado de satisfacción”

De este objetivo se pueden derivar los siguientes objetivos específicos:

- Ofrecer productos de calidad a un precio competitivo, con la mejor atención y servicio para nuestros clientes.
- Fomentar el compromiso entre todos los colaboradores, bajo el cumplimiento de tareas que se enfocan a la misión de la organización.
- Mantener un control periódico del desarrollo de los procesos en todas las áreas, para la aplicación de medidas correctivas que beneficien a la compañía.

¹⁹ Manual de Inducción, “Comercial Kywi” S.A, 2005

²⁰ Ibidem

3.1.4 VALORES

Identidad

Nuestro estilo de trabajo, la forma de desarrollar nuestros recursos humanos, nuestra vocación de servicio, nuestros objetivos compartidos para seguir siendo los número UNO en el sector empresarial; más la calidad de los productos que comercializamos han creado ante nuestros clientes y los propios colaboradores una identidad propia, que es nuestra mayor fortaleza para mantenernos siempre competitivos y diferentes.

Lealtad

Somos leales con nuestros clientes y con nuestros colaboradores, por lo tanto exigimos a todo el personal la actitud y comportamiento leal en todos los aspectos, con los compañeros, la familia, los clientes y con la empresa.

Honorabilidad

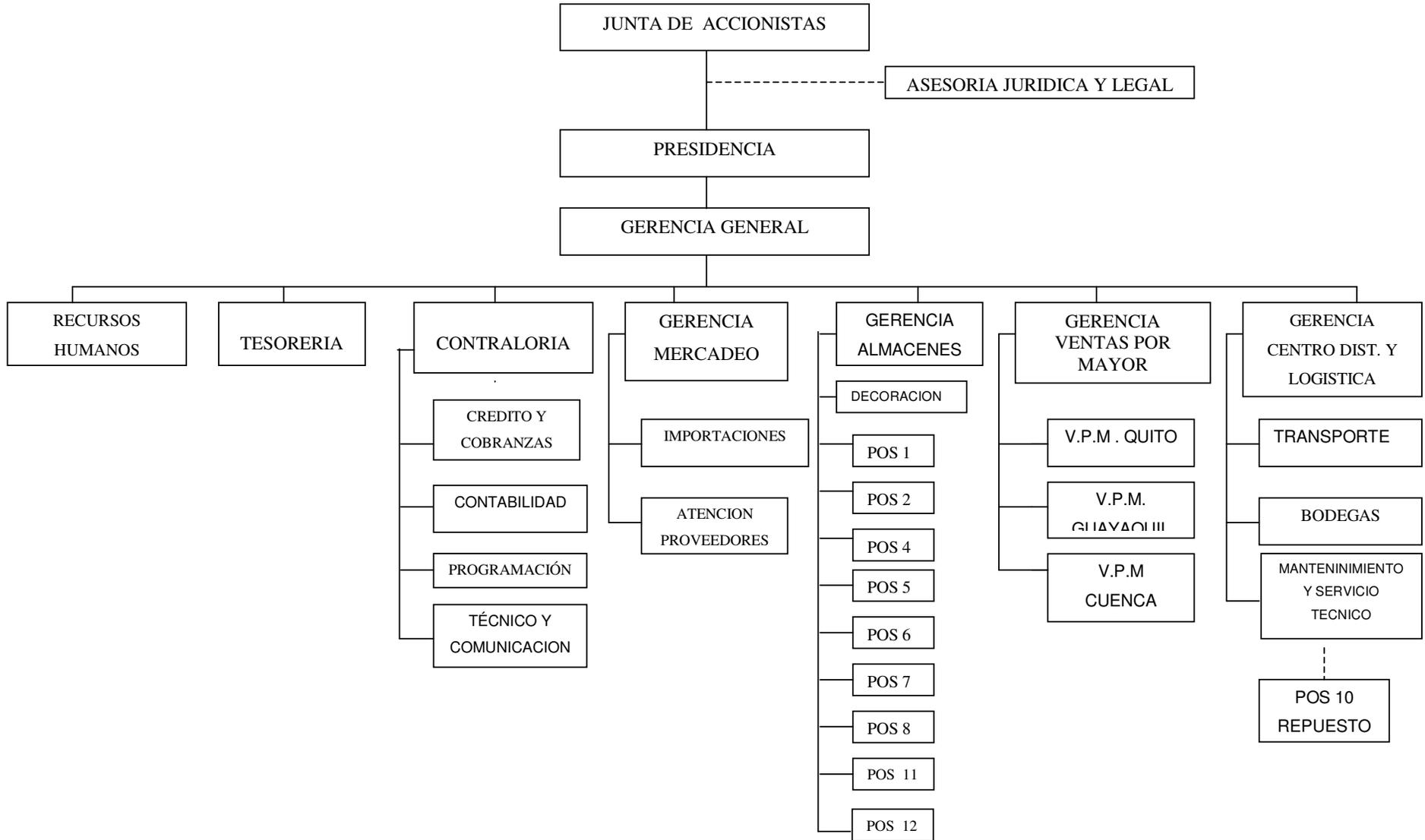
Junto con un claro concepto de honradez en todos los actos de la empresa, forma parte de nuestro patrimonio como organización seria; por lo tanto siendo una norma de conducta, todo el equipo humano que con sinergia contribuye al éxito de la empresa asume como propia, esta norma de conducta.

Amor al trabajo

El éxito de las personas no es fruto del azar, porque no es una lotería; es consecuencia de una actitud positiva, de esfuerzo y constancia por hacer bien las cosas, con calidad y justo a tiempo. Esta actitud es una parte de nuestra exigencia para con todos nuestros colaboradores, nuevos y antiguos, es una exigencia constante, es una forma de vida.

3.1.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Figura 3.1 Organigrama Comercial Kywi S.A.



El personal que labora se distribuye en varias áreas, de la siguiente manera:

Tabla 3.1 Personal de la Compañía Comercial Kywi S.A.

DEPARTAMENTO	MANDOS ALTOS		MANDOS MEDIOS		OPERATIVOS	
Presidencia	1	Presidente				
Gerencia General	1	Gerente General		2	Asistentes	
Contraloría	1	Contralor	2	Audidores Senior		
			1	Auditor Junior		
			1	Jefe Dpto. de Crédito y Cobranzas	5	Asistentes
			1	Jefe Dpto. de Contabilidad	3	Auxiliares Contables
			1	Jefe Dpto. de Programación	5	Programadores
			1	Jefe Dpto. Técnico y Comunicaciones	3	Técnicos
Gerencia de Mercadeo	1	Gerente de Mercadeo	1	Jefe de Mercadeo	7	
					1	Encargado de Publicidad
			1	Jefe Dpto. de Importaciones	2	Asistentes
			1	Jefe Dpto. de Atención a Proveedores	2	Asistentes
Gerencia de Almacenes	1	Gerente de Almacenes	18	Supervisor de POS	219	
			1	Jefe Dpto. Diseño y Decoración	3	Operarios
Gerencia de Ventas por Mayor	1	Gerente de Ventas por Mayor	1	Jefe Regional	3	Asistentes
					4	Operativos
					8	Vendedores
Tesorería	1	Gerente Financiero			3	Asistentes
Gerencia (CDL)	1	Gerente de Bodega			47	Bodegueros y Percheros
Recursos Humanos			1	Jefe Dpto. de Recursos Humanos	4	Recepcionista y Servicios
Departamento Médico					1	Médico
					1	Enfermera
Total Empleados	8	2,21%	31	8,56%	323	89,22%

Fuente : Departamento Recursos Humanos
Elaborado por : Margarita Herrera

El personal de mando alto es del 2,21%; mando medio 8,59%, mientras que el número de operarios es el 89,20% de los empleados, lo cual significa que alrededor de un **10%** del personal se encarga de las funciones estratégicas y de gestión, el resto del personal es un grupo mayoritario dedicado a las actividades administrativas y de operación.

3.1.6 LÍNEAS DE PRODUCTO

Comercial Kywi cuenta con 16 líneas de productos para su comercialización, que en total suman más de 22.000 ítems de artículos de diferentes características, entre productos de compra local e importaciones. Las líneas de producto se detallan en la siguiente lista:

Tabla 3.2 Líneas de Producto y (%) participación en la gama de productos

Nro.	Línea de Producto	% (Nro. Ítems)
1	Pinturas	4,95%
2	Elementos de fijación	4,00%
3	Cabos cables, zunchos y garruchas	1,62%
4	Sanitarios y Grifería	16,87%
5	Tubería y bombas	6,06%
6	Herrajes y candados	4,71%
7	Material obra muerta	2,89%
8	Material eléctrico	5,12%
9	Recubrimiento de pared	4,03%
10	Cerraduras	2,22%
11	Artículos de hogar	19,19%
12	Maquinaria y Accesorios	5,30%
13	Insumos Industriales	3,54%
14	Herramienta Manual	10,51%
15	Seguridad Industrial	2,38%
16	Decoración e Iluminación	6,62%
		100,00%

Fuente : Departamento de Mercadeo
Elaborado por: Margarita Herrera

En el cuadro se aprecia que las líneas de producto que tienen un mayor porcentaje de número de ítems son: sanitarios y grifería, artículos de hogar, tuberías y bombas, herramienta manual y decoración e iluminación.

3.2 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA EMPRESA

Antes de realizar el análisis del sector industrial de la empresa, el concepto sobre el término industria se define como: *“La industria se define como el grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí”*.²¹

El ambiente inmediato o de la industria donde opera la organización involucra la evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, la cual incluye la posición competitiva de Comercial Kywi y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial.

Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva centra sus recomendaciones en desarrollar diferencias entre los productos de la empresa y los de la competencia, para evitar caer en competir por precio, estrategia que a la larga acabaría afectando la rentabilidad de ambas empresas.

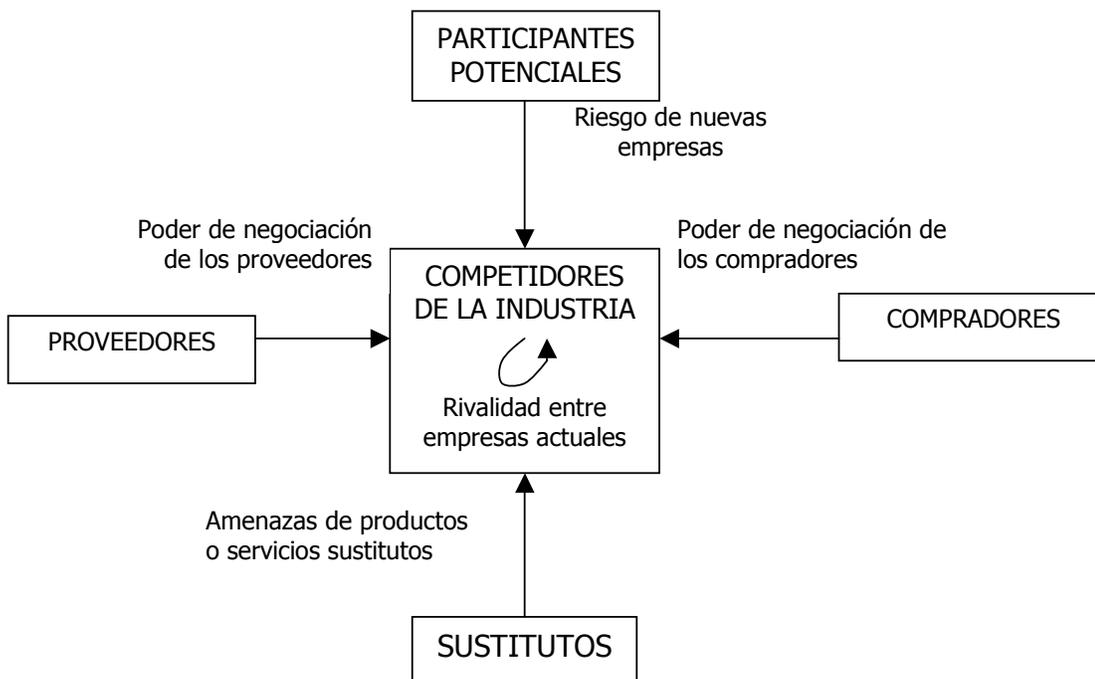
Para el estudio del ambiente de la industria se toma la metodología de análisis de Porter (1980), que trata sobre las 5 fuerzas competitivas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa. A continuación se describe cada una de ellas, así como se ilustra en la figura 3.2.²²

- La rivalidad entre competidores actuales
- La amenaza de nuevos participantes en el mercado
- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores
- La amenaza de productos sustitutos

²¹ PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Cecsá. Capítulo 1, pág. 21

²² PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Cecsá. Capítulo 1, pág. 22

Figura 3.2 Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente : PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva, CECSA, Capitulo1, Pág.20

Elaborado por : Margarita Herrera

3.2.1 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

*“La competencia se asocia, con frecuencia, a la idea de rivalidad u oposición entre dos o más empresas dentro de un segmento de mercado, se considera a la competencia como el verdadero motor que impulsa a lograr los objetivos y en muchos casos a superar las expectativas, con el fin de obtener mayores utilidades y un mayor posicionamiento en su propio sector industrial”.*²³

El segmento de mercado para la organización constituyen las empresas o entidades del sector público y privado, las cuales desarrollan actividades de construcción, industriales, petroleras y artesanales, también el público en general hombres y mujeres entre 15 a 44 años, de clase social baja, media y alta que habitan en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato.

²³ La competencia www.monografías.com

Analizando varios factores estructurales que interactúan entre sí se determina la intensidad de la rivalidad de los competidores para la compañía Kywi:

3.2.1.1 FACTORES DE RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES

Competidores numerosos o de igual fuerza: Se observa que en el sector existe una alta competencia entre las pequeñas y medianas empresas, es decir al encontrarse más fragmentadas aumenta su rivalidad. No es así en el caso de las grandes empresas competidoras que ya tienen sus clientes y gozan de la ventaja de una mayor participación en el mercado, por lo que no es tan grande la rivalidad existente. Para el caso de Kywi, el número de competidores potenciales no es grande, por lo cual su fuerza para competir es amplia.

Lento crecimiento de la industria: Esto hace que las compañías que desean expandirse vean la competencia como un juego por alcanzar una mayor participación, este juego está marcado por la agresividad de estrategias de los participantes, en este caso vemos que Comercial Kywi S.A. se ve afectada por la caída de la demanda, debido al bajo poder adquisitivo de las personas, para lo cual será necesario entonces la implementación de nuevas estrategias.

Altos costos fijos o de almacenamiento.- Son condicionantes para poder competir, pues determinan inclusive el precio de los productos. La empresa Kywi cuenta con su bodega principal, la cual es el principal punto de distribución, sus costos de inventario podrían afectar al precio final de los productos que comercializa, si no se toman las medidas pertinentes.

Ausencia de diferenciación o costos cambiantes: Si el producto no marca la diferencia y puede fácilmente ser sustituido por otro, la decisión se basará en el precio y/o la atención recibida por el cliente. Kywi ha ganado prestigio dentro del mercado por su alta calidad de servicio y un precio accesible para su nicho de mercado.

Aumento de la capacidad en grandes incrementos: Cuando las economías de escala indican la necesidad de acrecentar la capacidad en gran proporción estas

adiciones desestabilizarán permanentemente el equilibrio de oferta/demanda en la industria. En el sector industrial de Kywi el riesgo de que las empresas competidoras formen alianzas y de esta manera bajar sus costos, esto representaría una amenaza para la empresa.

Competidores diversos: Cada uno de los competidores tiene sus propias características, fortalezas, debilidades, estrategias; que difieren del resto de participantes del mercado. Para Kywi las empresas competidoras presentan rivalidad en ciertas líneas de producto, pues cada uno trata de analizar al mercado desde diferentes puntos de vista generando reacciones inesperadas del resto de competidores al aplicar cualquier estrategia.

Importantes intereses estratégicos: Sin duda, todos los competidores desean implantar estrategias, que por muy empíricas que sean buscan diferenciarse de sus rivales. Para KYWI la principal estrategia radica en la de ofrecer un producto de calidad a un buen precio a través de sus canales de distribución.

3.2.1.2 COMPETIDORES ACTUALES

Con datos de la S.C. (Superintendencia de Compañías) publicados en el internet, se realizó el análisis de la competencia, para de esta manera determinar las empresas que se encuentran en el mismo sector industrial de Kywi.

Los datos de la S.C. realizan una clasificación de acuerdo al tipo de actividad económica que ejercen, la compañía Comercial Kywi está catalogada entre las empresas de comercio al por mayor, dentro de la rama mayoristas en porcelana, vidrio y materiales de construcción, como se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 3.3 Datos registrados de Comercial Kywi

NOMBRE:	COMERCIAL KYWI SA	RUC:	1790041220001
EXPEDIENTE:	193	PAIS ORIGEN:	ECUADOR
FECHA CONSTITUCION:	18/12/1956	PROVINCIA:	PICHINCHA
OFICINA:	QUITO	CALLE:	10 DE AGOSTO
CIUDAD:	QUITO	INTERSECCION:	CORDERO
NUMERO:	N24-59	BARRIO:	STA. PRISCA
EDIFICIO:		FAX:	2560665
TELEFONO:	2501713	TIPO DE COMPAÑIA:	ANONIMAS
SITUACION LEGAL:	ACTIVA	SUBRAMA:	61. COMERCIO AL POR MAYOR
RAMA:	6. COMERCIO	CIU:	61724. MAYORISTAS Y DISTRIBUIDORAS DE ARTICULOS DE FERRETERIA
ACTIVIDAD:	617. MAYORISTAS EN PORCELANA, VIDRIO Y MATERIALES DE LA CONSTRUCCION		

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑIA	
NOMBRE	CARGO
WRIGHT DURAN BALLEEN RONALD OWEN	PRESIDENTE
ALLARIA MIRETTI RAUL PEDRO	GERENTE GENERAL

Fuente : www.supercias.gov.ec

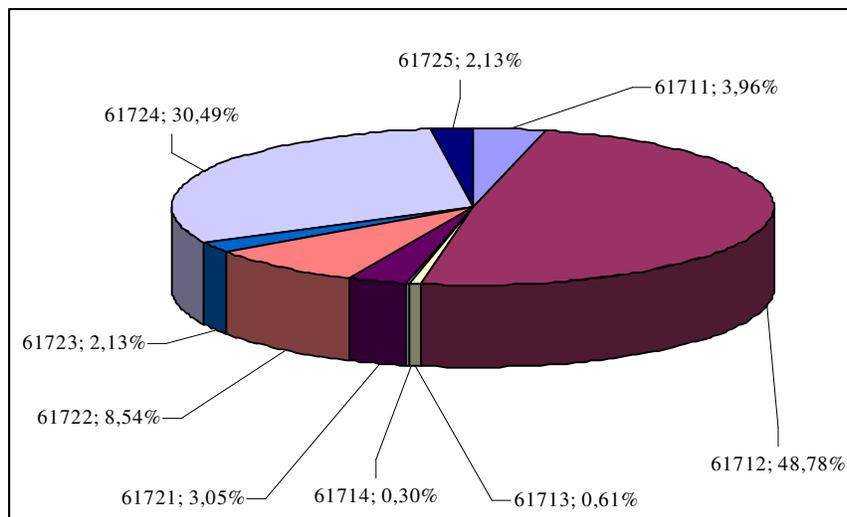
Según los datos de la S.C., se tiene en el país un total de 328 empresas registradas en esta actividad, de esta actividad a la vez se tiene una nueva subdivisión en la que Kywi consta en la subcategoría de Mayoristas y Distribuidoras de Artículos de Ferretería.

A continuación se describen las subcategoría de la rama, entre las cuáles están:

61711	Distribuidora de vidrios, espejos y cristales
61712	Distribuidora de materiales de construcción
61713	Mayorista en porcelana y loza
61714	Distribuidores de cemento
61721	Compra y Venta al por mayor de metales
61722	Distribuidora de productos metálicos
61723	Mayorista de muebles y accesorios metálicos
61724	Mayoristas y distribuidoras de artículos de ferretería
61725	Mayorista de hierro y acero

En el siguiente gráfico de pastel se identifica el porcentaje de participación de cada subcategoría en el país.

Figura 3.4 Subcategorías de la rama de Mayoristas en porcelana, vidrio y materiales de construcción en el país



Fuente : www.supercias.gov.ec
Elaborado por : Margarita Herrera

Las empresas dentro de la rama de mayoristas en porcelana, vidrio y materiales de construcción, representan la mayor competencia en el sector al que pertenece la compañía Kywi, éstas empresas ofertan varias líneas de producto y se observa que el 48,78% de las empresas están concentradas en el negocio de distribución de materiales de construcción; luego se tiene el 30,49% en las actividades de mayoristas y distribuidoras de artículos de ferretería, subcategoría en la cual se sitúa Kywi; seguidamente están las distribuidora de productos metálicos con el 8,54%; luego están las distribuidoras de vidrios, espejos y cristales con el 3,96%; las empresas dedicadas a la compra y venta de metales con el 3,05%; tanto las compañías mayorista de muebles y accesorios metálicos como las mayoristas de hierro y acero representan el 2,13%; continuando con menos escala las mayorista en porcelana y loza el 0,61%; finalmente las distribuidora de cemento representan el 0,30%. **Anexo Nro. 2.** para el detalle de las compañías.

La S.C. además publica los rubros principales del balance general de las compañías de acuerdo a su categoría, por lo cual se extrajo para las clases 6171 y 6172, totales de 125 y 107 compañías respectivamente.

Tabla 3.3 Datos Balance General por Clase de Actividad

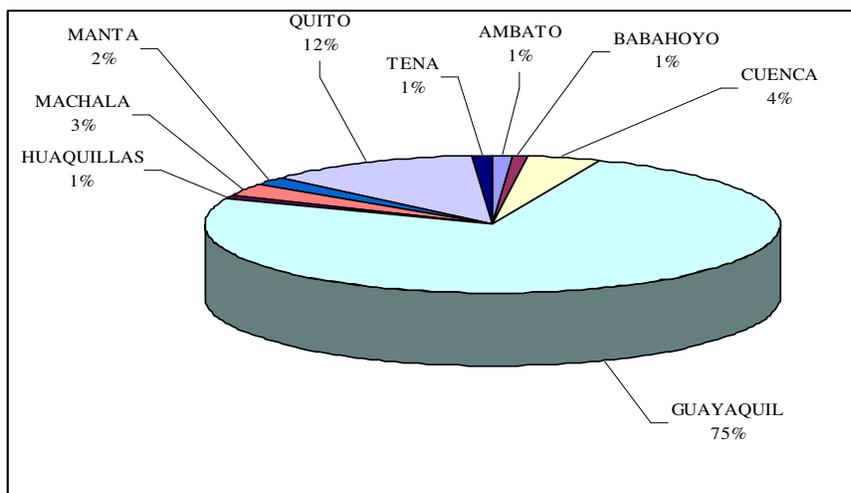
BALANCE GENERAL	6171	6172
I. ACTIVO	88.266.525	79.243.827
II. PASIVO	60.115.152	42.777.298
III. PATRIMONIO	28.151.374	36.466.529
1. CAPITAL	4.447.295	10.632.563
2. RESERVAS	11.387.552	17.875.108
3. RESULTADOS	12.316.527	7.958.858

Fuente : www.supercias.gov.ec
 Estado de Situación Consolidado del Total de Compañías Informantes
 A Diciembre del 2004 Comercio al por mayor (En dólares)

Comercial Kywi al encontrarse en la subcategoría 61724 se le considera dentro de la clase 6172, lo cual permite afirmar que trabaja con un capital mayor que las empresas de la clase 6171, éstas últimas son numerosas y juntas podrían representar una competencia potencial para la empresa.

Ahora se considera la mayor competencia, a aquellas empresas que están dentro de la actividad 61724, en la cual se desarrolla Kywi. Se obtuvo una estadística de las empresas dedicadas a esta actividad clasificado por ciudad.

Figura 3.5 Empresas Mayoristas y Distribuidoras de artículos de ferretería por ciudad



Fuente : www.supercias.gov.ec
 Elaborado por : Margarita Herrera

En la figura se observa que en la ciudad de Guayaquil está concentrado el mayor número de empresas dedicadas a la actividad de comercialización y distribución de artículos de ferretería ya que representa el 75% ; continua la ciudad de Quito con el 12%; posteriormente Cuenca con el 4%; y en el resto de provincias está entre el 1% al 3%.

3.2.2 LA AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES EN EL MERCADO

La amenaza de que nuevos participantes entren en el mercado de la empresa es mayor, cuando las barreras de entrada son bajas, cuando las empresas que participan actualmente en el sector no desean luchar contra los nuevos competidores, y cuando un nuevo rival tiene grandes expectativas de ganancias si entra en ese mercado.

El gráfico a continuación muestra cómo las clases de barreras a pesar de ser distintas en su contexto, combinándolas permiten establecer el rendimiento de la empresa.

Tabla 3.4 Barreras y Rentabilidad

		Barreras contra la entrada	
		Débiles	Fuertes
Barreras contra la salida	Débiles	3. Rendimientos bajos y estables	1. Rendimientos altos y estables
	Fuertes	4. Rendimientos bajos y riesgoso	2. Rendimientos altos y riesgoso

Fuente : PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva, CECSA, Capitulo1, Pág.38
Elaborado por: Margarita Herrera

1. Caso óptimo: barreras de entrada fuerte y barreras de salida débiles →

Disminuyen los ingresos y los competidores poco exitosos abandonarán el mercado.

2. Caso riesgoso: barreras de entrada fuertes y barreras de salida fuertes → grandes utilidades y mayor riesgo

3 y 4 Casos no interesantes : barreras de entrada débiles y barreras de salida débiles ó barreras de entrada débiles y barreras de salida fuertes.

Este análisis se amplía de una mejor manera revisando las barreras de entrada y salida del sector. Es así que Porter en su libro Estrategia Competitiva aboga por incrementar las barreras de entrada en un mercado. Sus recomendaciones son las siguientes:

3.2.2.1 BARRERAS DE ENTRADA

- Aprovechar las economías de escala para bajar costos
- Crear productos diferenciados y patentarlos.
- Necesidades de capital
- Costos cambiantes
- Cerrar el acceso a los canales de distribución.
- Desventajas de Costos Independientes de las Economías de Escalas
- Disponer de restricciones para nuevos jugadores, dictadas por las instituciones gubernamentales.

E1. Economías de Escala: Se refiere al hecho de minimizar los costos basados en la implementación de nueva tecnología e infraestructura que genera una producción masiva y los costos fijos principalmente son absorbidos por el gran número de las unidades producidas.

E2. Diferenciación de Productos: Se refiere a la identificación que los clientes tienen con las empresas existentes y la lealtad con la marca de ciertos productos en base al marketing o el servicio al cliente.

E3. Necesidades de Capital: Este tipo de barrera se refiere a las fuertes inversiones que deben hacerse para poder ingresar al sector industrial.

E4. Costos Cambiantes: Son los costos que se generan principalmente por el cambio de proveedores. Cuando los costos del cambio son elevados, los nuevos competidores deben ofrecer una mejora importante de costos o desempeño, si quieren que el comprador los prefiera que al anterior proveedor.

Entre algunos ejemplo se tienen: los costos por reentrenamiento a empleados, adquisición de nuevos equipos, tiempo de evaluación, asesorías, etc.

E5. Cerrar el acceso a los Canales de Distribución: Las nuevas empresas competidoras requieren garantizar la distribución de su producto para llegar al cliente, pero existirá una ventaja significativa para el o los líderes del mercado.

E6. Desventajas de Costos Independientes de las Economías de Escalas: Se centra en que los competidores existentes pueden tener ventaja al disponer de factores como tecnología de productos patentados, acceso preferencial a ciertos productos, ubicación favorable, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o experiencia, etc.

E7. Disponer de restricciones para nuevos jugadores, dictadas por las instituciones gubernamentales

Esta barrera de entrada, se dispone que el gobierno pueda limitar y hasta prohibir el ingreso a la industria, aplicando controles, leyes o normas que dificultan entrar a la industria como por ejemplo leyes anticontaminantes, uso requerido de compleja tecnología. En un principio la política gubernamental en este campo aporta innegables beneficios directos, pero a veces acarrea consecuencias secundarias que obstruyen la entrada.

Igualmente existen factores de carácter económico, estratégico y emocional que permite a las organizaciones competir en la industria. Dentro de las barreras de salida se citan los siguientes puntos importantes:

3.2.2.2 BARRERAS DE SALIDA

- Facilidad para reconvertir las inversiones a otras actividades
- Costo de abandonar la actividad

- Autonomía con otras líneas de negocio
- Costo de imagen social
- Impedimentos legales
- Barreras emocionales
- Activos especializados

S1. Facilidad para reconvertir las inversiones a otras actividades: Significa el grado de dificultad que tiene comercializar los activos referentes al negocio, debido a salida del sector industrial en el cual compete la empresa.

S2. Costo de abandonar la actividad: Son los costos que representan abandonar el negocio.

S3. Autonomía con otras líneas de negocio: Se refiere a la división del negocio como un arma de defensa y apoyo para no salir del mercado.

S4. Costo de imagen social: Se refiere al valor que le costaría a la empresa salir del mercado y perder su imagen.

S5. Impedimentos legales: En el Ecuador la función judicial es ejercida por diversos órganos que componen la función judicial, la inseguridad jurídica en el Ecuador dejó en riesgo tanto tratados, acuerdos y contratos; provocado por decisiones de carácter político. La imagen del Ecuador, tras la ilegítima forma de elegir a los jueces de la suprema corte, fue perdiendo consistencia generando desconfianza en inversores extranjeros y disminuyendo la posibilidad de incrementar la inversión extranjera directa en el Ecuador.

S6. Barreras emocionales: Son las características afectivas de los empresarios y trabajadores hacia la entidad en la cual prestan sus servicios.

En la siguiente tabla se revisan las barreras de entradas y salida para el caso de Kywi S.A. y poder frenar la decisión de participar en el sector industrial a nuevos competidores.

Tabla 3.5 Análisis de las Barreras del Sector Industrial de Comercial Kywi S.A.

		FUERTE				DÉBIL	
BARRERAS DE ENTRADA	<u>E1. Economías de Escala</u>	<u>E2. Diferenciación de Productos</u>	<u>E3. Necesidades de Capital</u>	<u>E4. Costos Cambiantes</u>	<u>E5. Cerrar el acceso a los Canales de Distribución</u>	<u>E6. Desventajas de Costos Independientes de las Economías de Escalas</u>	<u>E7. Disponer de restricciones para nuevos jugadores, dictadas por las instituciones gubernamentales</u>
	En el sector industrial de la empresa puede ser un riesgo que las empresas competidoras formen alianzas y de esta manera bajar sus costos, esto constituiría una gran amenaza ya que el sector resulta ser atractivo y es muy sencillo el ingreso de nuevos competidores aún más con la aprobación de tratados internacionales como son el TLC, el ALCA; para lo cual la empresa se encontrará con nuevos competidores que podrían ser SODIMAC Chile, Home Center E.E.U.U, ICE (American Hardware).	Comercial Kywi S.A. Tiene una diferenciación significante en cuanto a calidad y precio apoyada por una cadena de distribución acertada; otro punto importante es que posee gran experiencia en el negocio y mucho tiempo ofertando al mercado (62 años de respaldo). Este puede ser un punto que podría favorecer a la empresa y sus clientes demuestren fidelidad.	Para el segmento de mercado de Comercial Kywi S.A. requiere de fuertes inversiones de capital, debido al sector en el cual se desarrolla y a la variedad de productos que comercializa, es por eso que este punto representaría una fuerte barrera para los competidores.	Una fortaleza de Comercial Kywi, está en el buen desempeño laboral de su personal, lo que significa que el principal recurso son los trabajadores experimentados en su área, que a través de sus años en la empresa gracias a la estabilidad laboral que ésta ofrece, se determina que los costos por retomar nuevo personal, entrenamientos y capacitación es mínimo, lo cual no afecta internamente a la organización.	La empresa debido a que está vinculada fuertemente con sus canales de distribución, debido a una relación de muchos años, lo cual obliga al rival del mercado a establecer promociones, intensas actividades, publicidad agresiva, etc., tendiéndole a éste disminuir sus utilidades.	Algunos de los competidores potenciales hacen uso de la tecnología de Internet para publicar su página Web de producto y servicios. Por el momento la empresa no tiene esta ventaja. Algunos almacenes de Kywi requieren mayor espacio de estacionamiento.	El gobierno no ha dictaminado leyes que impidan la entrada de nuevas empresas, por lo contrario incentiva a que nuevas empresas inviertan en el país.
BARRERAS DE SALIDA	<u>S1. Facilidad para reconvertir las inversiones a otras actividades</u>	<u>S2. Costo de abandonar la actividad</u>	<u>S4. Costo de imagen social</u>	<u>S6. Barreras emocionales</u>	<u>S3. Autonomía con otras líneas de negocio</u>	<u>S5. Impedimentos legales</u>	
	Los activos en la empresa Kywi tales como : personal, infraestructura, transporte, maquinaria y herramientas representan el 80% del total de activos, lo cual significa que en el caso de salir de la industria los costos serían sumamente altos debido a la transferencia o conversión de los mismos.	Se tiene que los proveedores cierran el crédito que mantienen con la empresa y ésta tenga que cancelar todas sus deudas, liquidación de empleados que son numerosos, entregar su cartera de clientes, la venta de sus activos alguno de ellos con bajos valores de liquidación.	La empresa Kywi, ha ganado un buen posicionamiento en el mercado, reconocida a nivel nacional por su variedad de productos y buena atención en el servicio, los costos que representarían por salir del negocio se considerarían elevados tanto en el aspecto cuantitativo como en el aspecto cualitativo.	Kywi una empresa con más de 60 años de trayectoria, en la cual han participado familiares y descendientes con el único fin de crecer, consolidar y solidificar la empresa, se considera que las barreras emocionales son muy fuertes en el sentido que, "Kywi" es un nombre reconocido, el logotipo que lo representa y la ubicación estratégica de sus locales le dan el reconocimiento total de ser una empresa líder en el sector.	Debido a la variedad de líneas de producto que comercializa Kywi, en el caso de salir del negocio tendrá mayores oportunidades para distribuirse y crear varias empresas especializadas en una rama.	El aspecto legal del Ecuador representa una amenaza para Comercial Kywi, debido a que está pasando por un período de inestabilidad, los trámites y negociaciones para la compra de productos como para la venta, tienen que respetar un mínimo de requerimientos legales para evitar el perjuicio mutuo.	

Tabla 3.6 Resumen del análisis

		Barreras contra la entrada	
		Débiles	Fuertes
Barreras contra la salida	Débiles		
	Fuertes		2. Rendimientos altos y riesgoso

Con este análisis se ubica a Comercial Kywi en el segundo cuadrante, el cuál especifica que la empresa se desarrolla en un sector muy competitivo, donde las barreras de entrada para nuevos competidores son fuertes pero de igual manera las barreras de salida que se crean en el sector harán que retirarse del mismo sea riesgoso.

Como se mencionó anteriormente para que la empresa pueda mantenerse en el mercado y mejorar requiere de una real ventaja competitiva y para esto debe formular sus estrategias competitivas.

Existen dos tipos de estrategias:

- Liderazgo en Costos
- Diferenciación

Estrategia de Liderazgo en Costos

“El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes

menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras.”²⁴

“En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos”²⁵

Estrategia de Diferenciación

“La estrategia de diferenciación permite distinguir el producto o servicio que una empresa ofrece creando así algo que en la industria entera se percibe como único”.²⁶

“La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio”.²⁷

3.2.2.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE COMERCIAL KYWI

Una vez especificados los tipos de estrategias existentes en un sector industrial, se determina que la ventaja competitiva de Kywi se basa en la estrategia de diferenciación, debido a la calidad del servicio y en la garantía de sus productos que brinda a un mercado altamente competido, donde muchos son los competidores que ofrecen similares productos y sólo el compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente será considerada como un éxito real.

Kywi posee marcas exclusivas de importaciones directas, procedentes de varios países en América, productos que son representados en su precio y justificados por su calidad y prestigio, razones que la diferencian frente a la competencia

²⁴ PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Cecs. Capítulo 2, pág. 52

²⁵ Ibidem

²⁶ PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Cecs. Capítulo 2, pág. 54

²⁷ Ibidem

El precio de los productos viene a considerarse en Comercial Kywi como una amenaza de alto impacto ya que mediante la apreciación de varios clientes, la empresa tiene precios altos con relación a la competencia pero sin considerar la calidad y garantía.

Para clientes de estratos medio y medio alto el precio es poco sensible a sus necesidades reales, comprarán los productos por las marcas reconocidas y por conocedores a fondo de la garantía sin que el precio sea un factor primordial para la realización de sus compras.

Por lo antes expuesto Kywi tiene una VENTAJA COMPETITIVA basada en ESTRATEGIA de DIFERENCIACIÓN.

Por tanto, un diferenciador debe siempre buscar las formas de diferenciar que lleven a un precio superior mayor que el costo de diferenciar. De ésta estrategia se derivan según el enfoque al segmento de mercado.

3.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Cuando los proveedores venden sus productos a varias industrias, la relación del poder de negociación es directamente proporcional según el tamaño de las ventas. Es decir, mientras más compre la industria, más poder de negociación tendrá esta; pero en el caso de que las compras no sean significativas, no tendrá poder de negociación y estará a merced de las condiciones del proveedor.

Un grupo de proveedores es poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:²⁸

- Los proveedores que venden a clientes más fragmentados casi siempre influirán profundamente en los precios, en la calidad y en las condiciones de la transacción.
- Los proveedores que no tienen productos sustitutos a los suyos.

²⁸ PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Cecs. Capítulo 1, pág. 43

- Si el cliente para el proveedor no representa un importante rubro en sus cuentas.
- El producto del proveedor es un insumo importante, más aún si el producto no puede almacenarse.
- El grupo de proveedores constituiría una amenaza cuando se ejecute una integración vertical, debido a la necesidad imperante de hacer crecer los mercados han hecho que en ocasiones los que se pensaba inicialmente como proveedores de la empresa pueden ingresar como nuevos competidores.
- El gobierno como fuerza en la competencia de la industria: El gobierno al ser un ente que participa en el mercado a través de compras de productos, también está obligado a regular el mercado con aranceles o subsidios que estimulan el movimiento constante de los participantes del sector industrial.

La compañía Comercial Kywi cuenta con proveedores nacionales y extranjeros, con los cuales ha establecido relaciones comerciales durante muchos años.

Los principales Proveedores para la compañía se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3.7 Proveedores Principales Comerciales Kywi

Nro.	Descripción Línea de Producto	Principal Proveedor
1	Pinturas	PINTURAS CONDOR S.A.
2	Elementos de fijación	IMEHISPA CIA. LTDA
3	Cabos cables, zunchos y garruchas	COMERCIAL APOLO
4	Sanitarios y Grifería	COINTRA GODESIA S.A.
5	Tubería y bombas	AMANCO PLASTIGAMA S.A.
6	Herrajes y candados	PRODUCTOS METALURGICOS
7	Material obra muerta	DOWN CORNING S.A.
8	Material eléctrico	CABLEC C.A.
9	Recubrimiento de pared	PAVCO S.A.
10	Cerraduras	BLACK & DECKER INC.

Nro.	Descripción Línea de Producto	Principal Proveedor
11	Artículos de hogar	OMAS S.R.I.
12	Maquinaria y Accesorios	ORGILL BROTHER & CO.
13	Insumos Industriales	ISKRAEMEC S.A.
14	Herramienta Manual	SIDERURGICA ECUATORIANA
15	Seguridad Industrial	ESCALERA S.DE R.L. DE C.V.
16	Decoración e Iluminación	HUA NING INTERNATIONAL TECHNIC

Fuente : Departamento de Mercadeo
Elaborado por: Margarita Herrera

Según los datos proporcionados en la tabla se observa que el 60% de proveedores son de origen local y el 40% pertenecen a proveedores de importación, cada uno suministra distintas líneas de producto, lo cual es una oportunidad de alto impacto al contar con varias opciones al momento de elegir y además siendo este grupo la base fundamental para Comercial Kywi se deben mantener y conservar estrechas relaciones comerciales.

3.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Para determinar si los clientes son poderosos, se analiza algunos factores que recomienda Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva:

- Un cliente realiza gran parte de compras a volúmenes altos, por lo cual su fuerza para negociar es alta.
- Los compradores invierten recursos para buscar un precio que se adapte a sus necesidades, en este caso se puede afirmar que el precio es relativo a las necesidades de los clientes.
- Los productos que el cliente adquiere son estándar o indiferenciados, los competidores directos ofrecen productos de características similares y el cliente tiene oportunidad de seleccionar entre ellos.

- Los costos cambiantes se refiere a la variación de los costos que tengan los vendedores de los productos, si estos costos son más o menos estables el grupo de clientes puede ligarse a ellos, debido a que están acostumbrados a los costos de los productos que ofrece y por temor a buscar otros que les provean los mismos insumos; pero en el caso de que estos mismos costos mantengan altas variaciones el poder de los clientes crece y les da la oportunidad de encontrar mejores alternativas.
- Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás, significa que el cliente se nota interesado en el negocio de su proveedor y decide entrar a competir en el sector industrial de su proveedor.
- El poder de negociación del cliente crece cuando el producto de la empresa no representa un insumo decisivo en la calidad de los productos o servicios del cliente, entonces el poder crece.
- El cliente sabe todo lo referente a la demanda, precios, costos del proveedor; puede tenerlo rodeado y la única salida para el proveedor es cediendo ante las exigencias del comprador.

Las ventas de los productos a los clientes de Comercial Kywi se realizan al detal, en sus puntos de venta (P.O.S.)²⁹ ubicados en la ciudad de Quito y Ambato, las ventas al por mayor en las oficinas de Ventas al por mayor en Quito, Guayaquil y Cuenca.

Los tipos de clientes de la empresa son los clientes de crédito y los clientes al contado, en la siguiente tabla se desglosan cada uno con su porcentaje de participación:

²⁹ Siglas en inglés (Point of Sales)

Tabla 3.8 Tipos de Clientes de Comercial Kywi

Tipo Cliente	(%)
Clientes al contado	44,40%
Clientes de crédito ventas al por mayor	10,63%
Clientes de crédito empleados	5,54%
Clientes de crédito directo	39,43%

Fuente : Base de datos del sistema de cuentas por cobrar
Elaborado por : Margarita Herrera

Los clientes en Comercial Kywi están identificados como personas naturales y jurídicas y dentro de estos están los grupos que corresponden a:

- Público en general que visita los almacenes
- Empresas constructoras, contratistas, arquitectos, albañiles y gremios de la construcción.
- Empresas Floricultoras.
- Empresas industriales
- Empresas e instituciones gubernamentales.
- Empresas del ejército
- Profesionales
- Artesanos o gremios artesanales
- Empleados de la empresa
- Instituciones Educativas
- Proveedores de Comercial Kywi

La compañía realiza aproximadamente el 35% de sus ventas al contado; gran parte de las ventas a crédito son garantizadas por tarjetas de crédito; y el saldo se opera con crédito directo con plazos concedidos desde 30 hasta 60 días.

Los clientes de comercial Kywi ejercen una gran influencia en la negociación, principalmente en el caso de los clientes de ventas al por mayor donde sus volúmenes de compra representan un rubro importante en el flujo financiera de la empresa.

El poder de los clientes crece debido también a que la empresa se encuentra en un mercado altamente competitivo, donde la oferta es mayor que la demanda y la guerra de precios es latente en el convivir diario.

3.2.5 LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, ya que imponen un techo a los precios que pueden cobrarse, los sustitutos realicen la misma función que los productos actuales.

Por ejemplo tenemos la panela reemplazando al azúcar; industrias de aluminio contra las industrias de acero; el transporte aéreo con otro tipo de transporte, etc.

Los sustitutos que merecen especial atención son aquellos que:³⁰

- 1) Los sustitutos están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria, o
- 2) Los sustitutos que generan industrias que obtienen altas utilidades, es decidir a menudo son introducidos rápidamente en el mercado cuando algún adelanto o hecho acrecienta la competencia en la industria, reduce el precio o mejora el desempeño.

El análisis de estas tendencias influye al momento de decidir si se atacará el sustituto con una estrategia o si se planteará una estrategia incluyéndolo como un factor esencial.

Los productos sustitutos para “Comercial Kywi” se caracterizan como productos que desempeñan la misma función para el mismo segmento de clientes.

³⁰ PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Cecs. Capítulo 1, pág. 43

Actualmente la empresa mantiene la mayoría de sus productos de proveedores de origen americano por tanto se cuenta con calidad y garantía en los mismos, mientras que en la competencia directa la mayor parte de sus productos son de otra calidad degenerando al mercado y dando paso a una guerra de precios interminable.

3.3 ENFOQUE SISTÉMICO DE LA EMPRESA

Este punto permite obtener una visión global del negocio de Comercial Kywi, cuáles son sus principales actividades para su desarrollo empresarial y posicionamiento en el mercado, que posteriormente va a permitir identificar los macroprocesos organizacionales y su cadena de valor.

3.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS MACROPROCESOS DE LA EMPRESA

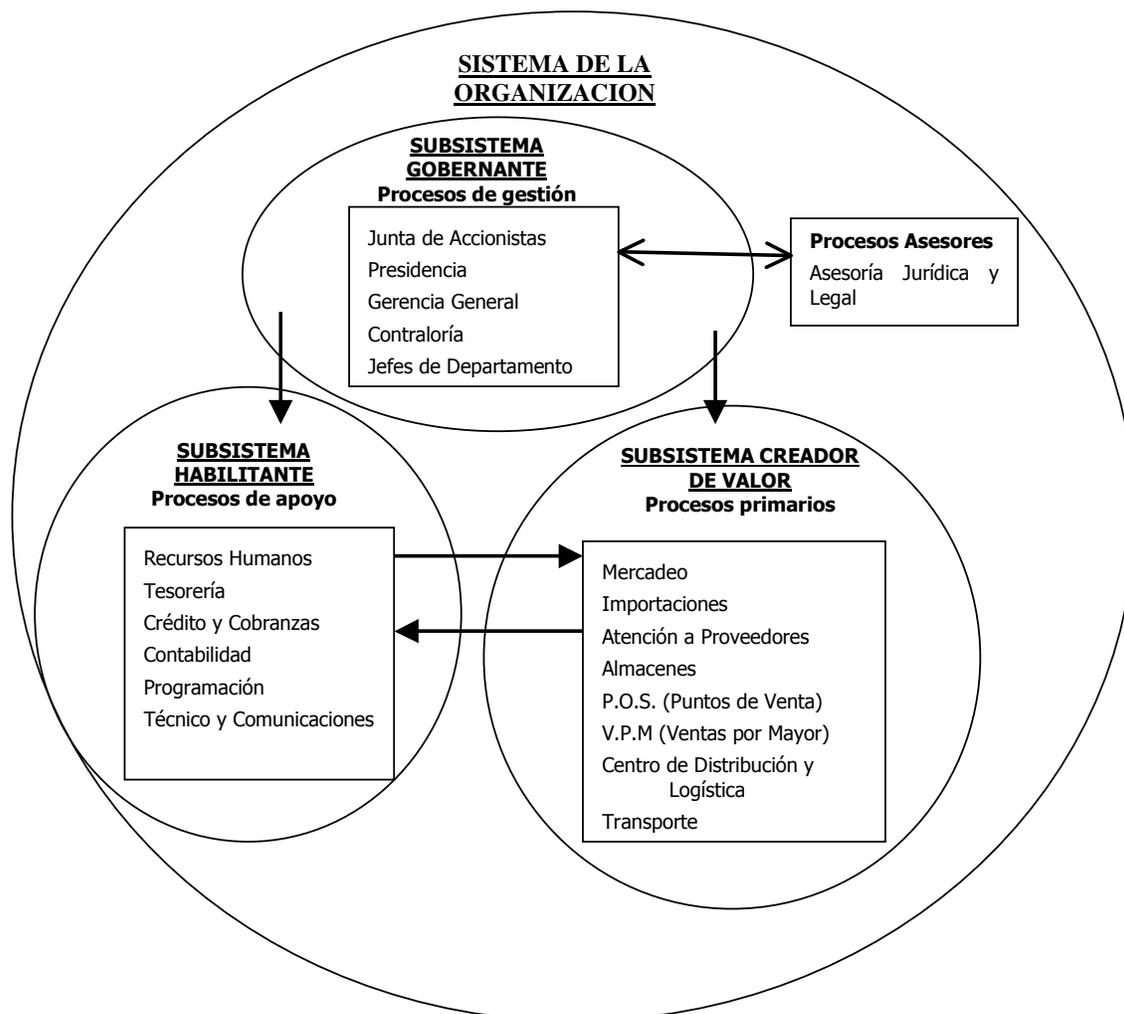
La organización mantiene una estructura jerárquica, como se describió en el punto 3.1.5, esto representa que cada división departamental cumple sus propias funciones y reglamentos. Si estos departamentos se agruparan para formar un solo sistema, el autoaprendizaje y la participación de todos los colaboradores de la compañía lograrían mayores beneficios.

“Un sistema es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes.”³¹

En la siguiente figura se han agrupado a los departamentos aplicando los conceptos de sistema y de procesos.

³¹ O`CONNOR, Joseph, Introducción al Pensamiento Sistémico. Barcelona. 1998, Pág.27

Figura 3.6 Enfoque sistémico de la organización



En la figura aparecen los departamentos de la empresa agrupados por subsistemas e identificados en el tipo de proceso al que pertenecen, primario o de apoyo/gobernante

Elaborado por : Margarita Herrera

Para identificar los macroprocesos de la empresa y representarlos en la cadena de valor para Comercial Kywi, se agrupan a los departamentos funcionales bajo un enfoque por procesos, así se tiene los siguientes subsistemas de la organización:

Subsistema gobernante : Está conformado por los representantes de la Junta de Accionistas, Gerencia General, Gerencia de Almacenes, Contraloría y Jefes de Departamento, encargados de emprender el desarrollo organizacional en base a las actividades de planificación, organización, dirección y control. Se observa que

la alta dirección está comprometida con el cambio permanente, la aplicación de nuevas políticas y objetivos tiene coherencia con las situaciones actuales del entorno, a pesar que la dirección no establezca periódicamente un plan estratégico, aplica el control y seguimiento para el cumplimiento de las metas.

Subsistema creador de valor : Constituyen los procesos que se ejecutan para el manejo eficiente de los productos que comercializa la empresa, las actividades se inician con el análisis de la competencia, actualización de características de los productos a través del uso de catálogos, listas de precios y otras especificaciones, se establecen promociones, publicidad, adquisiciones que son soportadas por el departamento de mercadeo, importaciones y el departamento de atención a proveedores con el objetivo primordial de satisfacer la demanda del mercado.

El área operativa de Comercial Kywi es dirigida y administrada por el Centro de Distribución y Logística, la cual continua con los procesos generadores de valor como la contribución al eficiente ejercicio de la cadena de abastecimiento, que incluye actividades de recepción, almacenamiento, distribución, transporte y servicio; procurando fomentar la optimización de recursos para la satisfacción del cliente interno y externo.

La cadena de almacenes y los departamentos de ventas por mayor mantienen actividades relacionadas con la atención al cliente, exhibición de los productos, distribución de espacios físicos, capacitación técnica al personal de ventas, la facturación y recaudación.

Subsistema habilitante : Incluye a los departamentos de tesorería, contabilidad, Crédito y Cobranzas, que representan la fuerza para el movimiento económico y financiero de la empresa, luego está el departamento de recursos humanos que ha mantenido un proceso de mejoramiento continuo, a través de la capacitación de sus directivos en la aplicación de nuevas metodologías de evaluación de personal, asignación de responsabilidades a través de manuales de procedimientos y el establecimiento de políticas salariales que superan lo

dictaminado por ley, ha logrado que todo lo anterior sea una forma de incentivar a los trabajadores.

Los procesos de apoyo en este subsistema están también soportados por los Departamentos de Programación y el Departamento Técnico y Comunicaciones, el primero a cargo de actividades como mantenimiento y desarrollo de software, el segundo se encarga del mantenimiento periódico de los equipos y el establecimiento de enlaces de red y vía microondas.

Un aspecto importante es que todas las actividades en los distintos departamentos son apoyadas por el sistema informático de la compañía, el cuál le provee información sobre características de los productos, proveedores, clientes, contabilidad, etc.; lo cual, la actualización oportuna de la información es una herramienta indispensable para el óptimo desempeño de los procesos.

3.3.2 IDENTIFICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Para la representación de la cadena de valor se parte del concepto de valor, Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

*"La cadena de valor está constituida por una serie de procesos que permite a una compañía manejar sus productos desde su concepción hasta su comercialización de tal forma que en cada una de las etapas se añade valor"*³²

*"La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales".*³³

³² PILOT. Manual Práctico de Logística p.10.

³³ PORTER Michael E., Estrategia Competitiva. Cecsca. Capítulo 2, pág. 51

Por lo cual el propósito de la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que aportan a la realización de una ventaja competitiva, sobresalir en un mercado competitivo significa aprovechar al máximo de estas actividades y desarrollarlas mejor que sus competidores.

Michael Porter en el capítulo 2 de su libro Estrategia Competitiva, presenta una cadena de valor genérica que está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, la producción, la logística, la comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Para la cadena de valor de Comercial Kywi se descompone en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

Luego de la descripción de las actividades principales que realiza cada subsistema de la organización, los principales macroprocesos que se identifican en la cadena de valor son los siguientes:

Macroprocesos Primarios

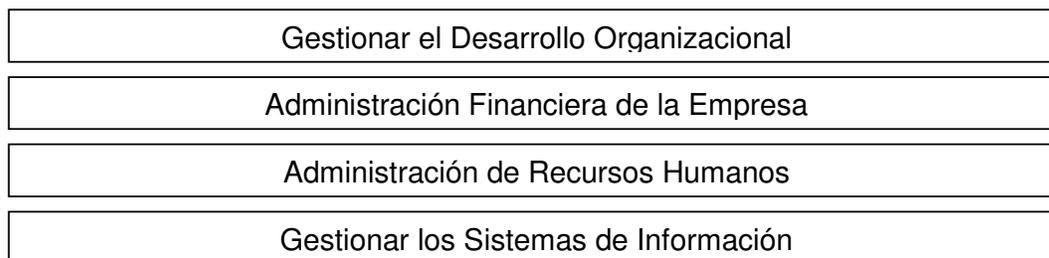
- Conocer mercado y clientes
- Gestionar ordenes de compra
- Distribución y Logística
- Comercializar productos
- Servicio de Post-venta

Macroprocesos de Apoyo

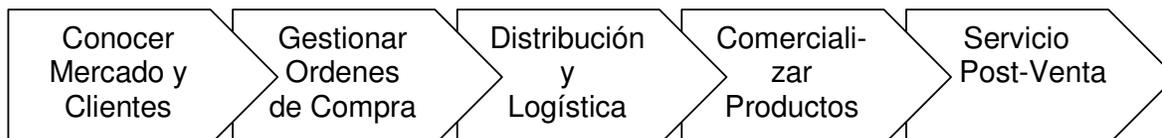
- Gestionar el desarrollo organizacional
- Administración financiera de la empresa
- Administración de recursos humanos.
- Gestionar los sistemas de información

Figura 3.7. Macroprocesos de Comercial Kywi S.A.

Macroprocesos de Apoyo de la Cadena de Valor



Macroprocesos Primarios de la Cadena de Valor



La figura presenta los macroprocesos identificados que conforman la cadena de valor de la organización

Elaborado por : Margarita Herrera

Con esta descripción de los macroprocesos se toma el macroproceso Administración Financiera y se realiza la descripción de los procesos que lo conforman.

3.3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ECONÓMICO-FINANCIERO

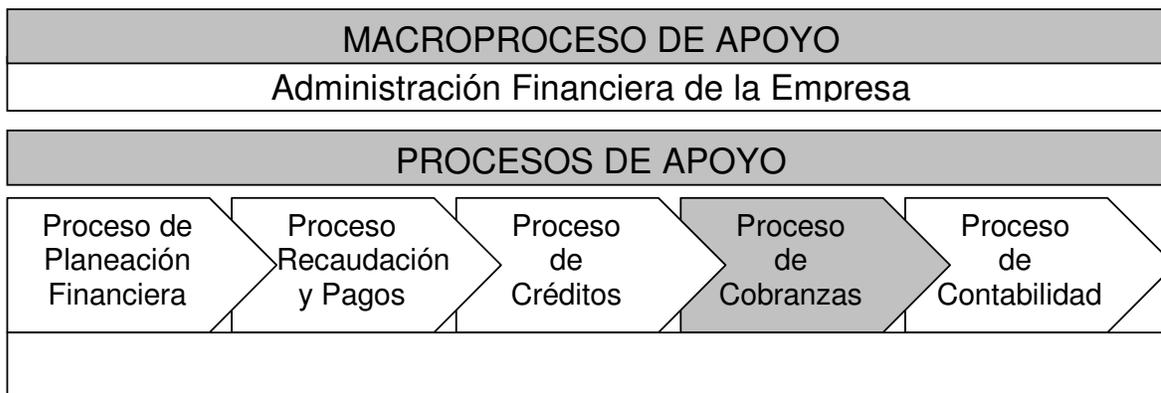
El desarrollo del presente trabajo se enfoca en uno de los procesos del área financiera, en el cual intervienen varios departamentos que se los han identificado dentro del macroproceso Administración financiera de la empresa.

De este macroproceso de apoyo se derivan varios procesos, de lo cual se tienen los siguientes:

- Proceso de Planeación Financiera
- Proceso de Recaudación y Pagos
- Proceso de Crédito
- Proceso de Cobranzas
- Proceso de Contabilidad

De esta manera el camino que se ha logrado identificar es el siguiente:

Figura 3.8. Macroproceso y Procesos



Macroproceso Administración Financiera de la Empresa conformado por sus procesos: planeación financiera, recaudación y pagos, créditos, cobranzas y contabilidad.

Elaborado por : Margarita Herrera

3.4 ÍNDICES FINANCIEROS DE COMERCIAL KYWI S.A.

A continuación para reforzar el análisis de la empresa se presenta el estado financiero, en base a los indicadores de liquidez, operación, pago, endeudamiento y rentabilidad, así :

Tabla 3.9 Indicadores Financieros de Comercial Kywi

ÍNDICES FINANCIEROS	2003	2004	2005	CRECIMIENTO	
				2004	2005
ÍNDICES DE LIQUIDEZ					
Capital de trabajo	3.167.738,40	3.146.090,96	4.541.029,04	-0,68%	44,34%
Índice de solvencia	1,92	1,56	1,59	-18,52%	1,99%
Prueba acida	0,95	0,68	0,72	-28,68%	7,04%
ÍNDICES DE OPERACIÓN					
Rotación de inventarios	5,63	4,41	4,17	-21,75%	-5,37%
Rotación de activos	3,09	2,56	2,43	-17,25%	-5,12%
Rotación de cuentas por cobrar	14,39	12,55	12,45	-12,79%	-0,77%
Rotación de cuentas por pagar	16,60	11,00	13,24	-33,74%	20,35%
ÍNDICES DE PAGO					
Cobertura intereses	12,84	31,89	18,76	148,40%	-41,18%
Cobertura total	31,32	70,73	34,90	125,84%	-50,66%
ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO					
Índices de solidez	0,47	0,53	0,54	13,61%	1,25%
Pasivo a patrimonio permanente	1,16	1,53	1,64	31,27%	7,77%
Índice de pasivo a patrimonio	0,87	1,13	1,16	28,94%	2,71%
ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Análisis Dupont	0,20	0,18	0,20	-8,05%	8,69%
Rentabilidad patrimonio	0,37	0,38	0,42	4,36%	10,25%

Fuente : Datos proporcionados por el Departamento de Contabilidad
Elaborado por : Margarita Herrera

Los índices de liquidez presentan a una empresa con capacidad para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, a pesar de que en el año 2003 aparece con un índice mayor, se observa un crecimiento fuerte de solvencia del 2004 al 2005, esto indica que tiene una importante liquidez en su desarrollo y hacer frente a cualquier adversidad que se le presentara.

Los índices de operación manifiesta que la empresa ha mantenido su efectividad para administrar los recursos en su actividad primaria que es la comercialización, la relación entre las ventas y los costos generados mantienen un equilibrio entre

todos sus activos, ya que se observa un decrecimiento entre el 2003 y 2004; igualmente entre el 2004 y 2005, lo cual representaría que sus costos en inventario, en cobranzas y pagos han tenido un incremento representativo, lo cual se justifica por el crecimiento de sus ventas cada año.

Los índices de pago reflejan que la empresa tiene capacidad suficiente para generar flujos que le permitan cubrir los cargos financieros; entre el 2003 y el 2004 se ve un importante crecimiento, debido a las utilidades generadas en ese período que sobre cubrieron los costos de los préstamos concedidos en el mismo; entre el 2004 y 2005 a pesar de que existe una disminución se mantiene la eficiencia relativa a los costos.

Los índices de endeudamiento determinan que la empresa tiene un fuerte apalancamiento financiero. Los activos de la empresa están financiados mayormente por el patrimonio, el porcentaje de aporte de los socios en la empresa es alto y el nivel de aversión al riesgo es bajo.

Los índices de rentabilidad con relación a las ventas demuestran que la empresa mantiene eficiencia en sus operaciones, un porcentaje de crecimiento cada año entre un 8% y 10% refleja una empresa altamente competitiva donde cada vez su mercado crece y junto con esto su rentabilidad.

CAPITULO 4. ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL DE COBRANZAS

4.1 DEFINICIONES DE CUENTAS POR COBRAR

“Las cuentas por cobrar constituyen tal vez uno de los activos más importantes de una empresa. Su misma naturaleza de representar las decisiones de concesión de crédito, la gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control en las decisiones financieras, como instrumento que contribuye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa. “³⁴

4.1.1 DESDE EL PUNTO DE VISTA CONTABLE

Las Cuentas y Documentos por Cobrar representan derechos exigibles que tiene una empresa por las mercancías vendidas a crédito³⁵, servicios prestados, comisión de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

Estas cuentas pertenecen al activo corriente, cuando el crédito no tiene respaldo documentado se denomina crédito simple o crédito personal y se registra en la cuenta Cuentas por Cobrar y cuando el crédito tiene respaldo de un documento (Letra de Cambio, Pagaré, etc.) se registra en la cuenta Documentos por Cobrar.

Otras Partidas por cobrar tales como: los préstamos a empleados, el interés acumulado sobre documentos por cobrar y los anticipos a clientes se registran por separado en cuentas específicas.³⁶

Estas cuentas deben ser presentadas en el balance general en el grupo de activo corriente después del efectivo ya que es lo que se puede convertir en efectivo lo más pronto posible, excepto aquellas cuyo vencimiento sea mayor que el ciclo normal de operaciones de la empresa, el cual, en la mayoría de los casos, es de

³⁴ BEAUFOND, Rafael, Gerencia y control de crédito y cobranzas, Cap.I, Pág. 4 (www.monografias.com)

³⁵ Crédito viene de la raíz latina credo, que significa yo creo.

³⁶ VALDIVIESO, Mercedes Bravo, Contabilidad General, 3era edición, 2000, Pág.191.

doce meses, estas deben colocarse en el renglón de activos no corrientes, es decir en el de otros activos.

Las cuentas por cobrar se clasifican generalmente en :

Cuentas por cobrar al cliente : Está compuesto de los montos que acuerdan los clientes con la empresa, debido al crédito tomado por la venta.

Cuentas por cobrar Funcionarios y Empleados : Son los acuerdos que los funcionarios y empleados hacen con la empresa por concepto de ventas a créditos, anticipo de sueldo, entre otros; aquellos valores que se descuentan después de su salario.

Otras cuentas por cobrar : Estas surgen por una variedad de transacciones tales como anticipo a un ejecutivo, empleado, ventas o compras de algo, daños o pérdidas, entre otros.

Cuentas incobrables : Esta es más común en las empresas que venden a crédito bienes y servicios, lo cual se encuentran con clientes que no pagan dichas cuentas, lo que debe contabilizarse como un gasto. La Ley de Régimen Tributario Interno establece el cálculo del 1% anual de provisión sobre los créditos comerciales pendientes de recaudación.

4.1.2 DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO

La definición desde el punto de vista administrativo, considera a la gestión administrativa de las cuentas por cobrar como aquella que debe destacar actividades que permitan obtener la máxima efectividad tanto en el proceso de ventas a crédito y de la cobranza en los plazos establecidos, de esta manera se lograrán desarrollar indicadores que permitan medir el desempeño administrativo.³⁷

³⁷ BEAUFOND, Rafael, Gerencia y control de crédito y cobranzas, Cap.I, Pág. 4 (www.monografias.com)

4.1.3 DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO

Las cuentas por cobrar desde un punto de vista financiero, representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa. De una buena política de concesión de crédito y de un buen sistema de cobros, dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones más ventajosas y a la maximización de las utilidades de la empresa.³⁸

4.1.4 DESDE EL PUNTO DE VISTA ECONÓMICO

Las cuentas por cobrar desde el punto de vista económico, representan un elemento con efectos decisivos en las diferentes etapas de desarrollo de una empresa, pueden existir períodos de prosperidad que alternan con períodos de recesión, en cada uno podrían extenderse o restringirse los créditos, todo depende del manejo en gerencia, quien tomará las decisiones de acuerdo a la oferta y a la demanda.³⁹

4.2 IDENTIFICACIÓN DE INVOLUCRADOS EN EL PROCESO

4.2.1 DEPARTAMENTOS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

A continuación se presenta una descripción de los departamentos involucrados en el proceso y sus principales actividades en el mismo:

4.2.1.1 PUNTOS DE VENTA O ALMACENES COMO AGENTE COBRADOR

El área de comercialización al detal de la empresa está constituida por la cadena de almacenes ubicados en puntos estratégicos a nivel nacional, la infraestructura de cada uno proporciona a sus clientes espacio, comodidad y buena atención para realizar sus compras, a esto; agregado el autoservicio donde las personas fácilmente tienen acceso a los productos en exhibición. En la siguiente tabla se

³⁸ BEAUFOND, Rafael, Gerencia y control de crédito y cobranzas, Cap.I, Pág. 5 (www.monografias.com)

³⁹ Ibidem.

muestra la ubicación de los almacenes, con los cuales actualmente cuenta la empresa:

Tabla 4.1 Puntos de Venta de Comercial KYWI

Pos	Descripción	Dirección	Sector
1	Centro	10 de agosto n24-59 y cordero	Quito (centro)
2	El Recreo	Av. Pedro v. Maldonado 14305	Quito (sur)
4	C. C. Olímpico	6 de diciembre 5272 y Portete	Quito (norte)
5	Carcelen	Diego de Vásquez n77-390	Quito (norte)
6	La Prensa	Av. La prensa 3470	Quito (norte)
7	Cumbayá	Vía Interoceánica km. 8 y medio	Quito (periférico.)
8	San Rafael	Av. Rumiñahui 211 y 7ma trans.	Quito (periférico.)
11	Ambato	Av. Atahualpa y Río Papallacta	Ambato
12	Sangolquí	General Enríquez s/n Sangolquí	Sangolquí

Fuente : Departamento de Sistemas

Elaborado por : Margarita Herrera

Los almacenes recopilan la documentación de cobro del cliente tales como: facturas de crédito, notas de crédito, vouchers, etc., de las ventas a crédito producidas diariamente, son administradas y controladas por cada almacén de la empresa para realizar las cobranzas.

Las cobranzas en los almacenes incluyen la recepción de pagos de los clientes que son en efectivo o cheque e inclusive tarjeta de crédito; continuamente se sigue con el ingreso de los cobros a la respectiva cuenta del cliente a través del sistema de información, especificando las formas de pago recibidas. Luego los documentos son entregados al departamento de tesorería o crédito y cobranzas, en cuanto a los depósitos recibidos en la jornada son generalmente entregados al respectivo banco.

Las facturas no cobradas en un tiempo mayor a 90 días son entregadas al Departamento de Crédito y Cobranzas, para su seguimiento respectivo.

El momento de cierre de operaciones del día se entrega al Departamento de Tesorería los siguientes reportes:

- Reporte de arqueos de caja
- Reporte consolidado de ventas
- Reporte de depósito de ventas
- Reporte de Recaps (ventas con tarjeta de crédito)
- Reporte de Cobranzas

4.2.1.2 DEPARTAMENTO DE VENTAS POR MAYOR

Las ventas por mayor a crédito de los clientes son realizadas por los Departamentos de V.P.M. (ventas por mayor), de la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Los departamento de ventas al por mayor están conformados por personal ejecutivo de ventas, quienes se contactan directamente con su cartera de clientes para establecer nuevas ventas a crédito, fijan plazos, montos y se encargan particularmente de cobrar las cuentas, es decir que al igual que los almacenes, los departamento de V.P.M. actúan como proveedores del proceso de cobranzas.

Luego de visitar al cliente y realizar las cobranzas, el personal está a cargo del ingreso y registro de los valores pagados por los clientes en la cuenta respectiva de cada uno, mediante el uso del sistema de información.

Los departamentos de ventas por mayor entregan la documentación, únicamente sobre notas de crédito, al Departamento de Crédito y Cobranzas, el resto de evidencia de cobro lo mantiene cada vendedor, mientras que los depósitos recibidos generalmente son entregados al respectivo banco.

Las cuentas vencidas en promedio mayor a 150 días son entregadas al Departamento de Crédito y Cobranzas.

4.2.1.3 DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

El departamento de Crédito y Cobranzas está organizado de la siguiente manera, un Jefe de Crédito y Cobranzas; tres asistentes de planta y actualmente laboran dos asistentes temporales, el departamento está bajo la supervisión y control del Contralor de la empresa.

La jefatura desarrolla tres actividades esenciales como son:

- Análisis y aprobación de créditos a clientes
- Administración y control de los cobros de las cuentas
- Auditoria de las cuentas por cobrar

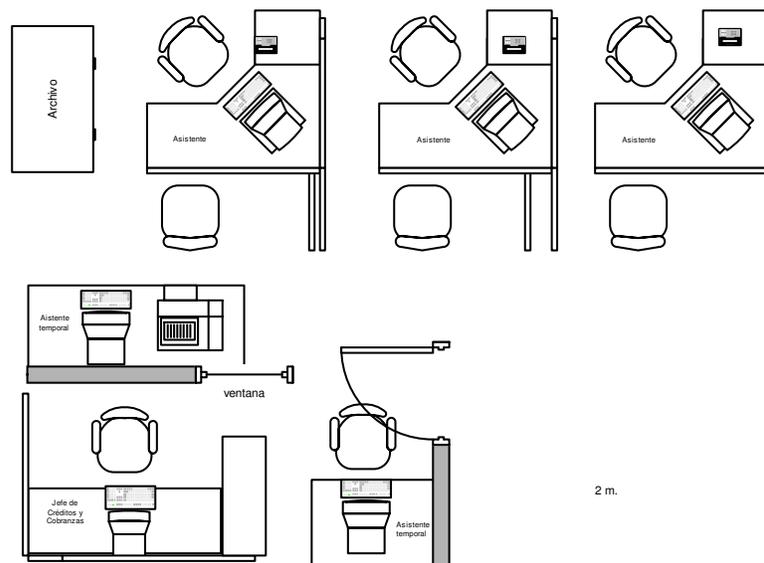
El personal asistente administrativo realiza actividades como:

- Ingreso y registro de las cobranzas en el sistema de cuentas por cobrar, que representa una parte del cruce de información.
- Ingreso y registro de valores correspondientes a retenciones en la fuente, de las facturas de crédito.
- Emisión de documentos para el cliente: certificados comerciales, notas de crédito, notas de débito, estados de cuenta, liquidación de intereses.
- Envío de la documentación de cobro a cada almacén: estados de cuenta, cheques protestados, voucher devueltos.
- Recuperación de cuentas pendientes, que consiste en contactos con el cliente a través de llamadas telefónicas y envío de cartas.
- Recepción y revisión de la documentación enviada por cada almacén y por los departamentos de ventas al por mayor.
- Extender el cupo al cliente proveniente de una petición de los almacenes.
- Archivo de la documentación: solicitudes de crédito, facturas de crédito, notas de crédito, notas débito, vouchers y correspondencia en general.

Siendo el departamento de Crédito y Cobranzas la principal unidad que administra las cobranzas de la compañía, se pone a disposición la siguiente gráfica que

refleja el ambiente de infraestructura en el cual las personas de esta área desempeñan sus funciones.

Figura 4.1. Diagrama de Oficina de Layout del Dpto. de Crédito y Cobranzas



Elaborado por : Margarita Herrera

En la figura anterior se observa que las personas que trabajan en el área, cuentan con una excelente distribución de su espacio físico, cada cubículo incorporado cuenta con sus equipos de oficina y computación.

4.2.1.4 DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

El departamento de Tesorería realiza funciones tanto administrativas como financieras, representadas por el gerente financiero y tres asistentes en el área.

El gerente financiero mantiene la planificación del presupuesto de la compañía, el mismo que es controlado y analizado periódicamente a fin de estudiar los ajustes necesarios para la liquidez y el equilibrio financiero.

En esta área los sistemas de información constituyen una herramienta esencial para el conocimiento de valores a pagar a los proveedores, el crédito concedido

a los clientes, datos contables, ventas por línea de producto y demás información para el manejo financiero.

El personal de asistencia es el principal involucrado en el proceso de cobranzas, las principales actividades relacionadas a él son las siguientes:

- Recepción de documentos de cobro provenientes del departamento de Crédito y Cobranzas, y por los bancos.
- Realizar la primera parte del cruce de información que consiste en la actualización de valores acreditados a la cuenta de la empresa, a través del registro de: notas de crédito por consumos de tarjetas, pagos con cheques, cobranzas de los almacenes y por los departamentos de ventas por mayor.
- Entregar el reporte de los valores acreditados al Departamento de Crédito y Cobranzas, proveniente de los bancos.

4.2.1.5 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

El departamento de contabilidad conformado por un jefe de área, más tres auxiliares de contabilidad, mantienen responsabilidades sobre la actualización y registro de valores debito y crédito a las cuentas contables de la compañía.

Las funciones principales que se desempeñan en cuanto al proceso de cobranzas son:

- Administración y control de las cuentas contables referente a los diferentes tipos de cuentas por cobrar tales como: crédito a clientes, crédito a empleados, crédito por volumen, tarjetas de crédito.
- Comparación de documentos recibidos para la conciliación bancaria.

4.2.1.6 DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA

El Departamento de contraloría dirigido por el contralor de la compañía, establece los lineamientos para el desempeño de las funciones en los departamentos de Crédito y Cobranzas, departamentos de contabilidad, departamentos de programación y el departamento técnico y comunicaciones, a través del desarrollo de las siguientes actividades:

- Planeación para el control de las operaciones.
- Establecer normas y políticas aplicables a efectos de mejores resultados.
- Información e interpretación de los resultados de operaciones y de situación financiera.
- Administración de impuestos.
- Informes a dependencias gubernamentales.
- Coordinación de la auditoría externa.
- Protección de los activos de la empresa.
- Evaluación del entorno económico.

4.2.1.7 DEPARTAMENTO TÉCNICO Y COMUNICACIONES

El departamento técnico y comunicaciones está a cargo del mantenimiento periódico de los equipos, enlaces de red y principalmente de la asistencia al usuario interno en cuanto a asignación de claves y aplicaciones del sistema.

En cuanto al proceso de cobranzas ejecuta las siguientes actividades:

- Recepción diaria de la información electrónica de cada almacén referente a transacciones comerciales.
- Ejecución de los procesos de actualización a bases de datos del sistema de información central de la compañía.
- Ejecución diaria de procesos automáticos para salvaguardar la información de bases de datos.

4.2.1.8 DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN

El departamento de programación tiene a su cargo el mantenimiento y desarrollo de aplicativos de información para el sistema, el cual es un sistema integrado y seguro, que cubre los aspectos financieros, recurso humano, contabilidad, manejo de proveedores, clientes e inventarios.

Relacionando sus actividades al proceso de cobranzas, la principal actividad que realiza es la optimización y mejora de las aplicaciones del sistema de información de cuentas por cobrar, a través del mantenimiento y modificación según los requerimientos de usuario o nuevas políticas a implantar al sistema.

4.2.2 ENTIDADES EXTERNAS

Dentro de esta división se encuentran aquellas personas y empresas externas que interactúan directamente en el proceso de cobranzas, como son:

4.2.2.1 LOS DEUDORES

En las transacciones comerciales crediticias aparece este grupo importante, los deudores, que constituyen los clientes de crédito de la compañía, en la sección 3.2.4 del presente documento se detalló sobre los clientes en general de la empresa, reflejando una mayoría en los clientes de crédito con el 55,60% del total, para lo cual las actividades que se realizan para cobrar las cuentas depende

del tipo de cliente, de acuerdo a la siguiente clasificación identificada dentro del proceso:

- Clientes de crédito directo

- Clientes de crédito de ventas al por mayor

- Clientes de crédito con tarjeta

Clientes de crédito directo: Los clientes corresponden a personas, empresas del sector público o privado e igualmente se suman a este grupo, los empleados; todos estos clientes son identificados con un código único en el sistema de cuentas por cobrar de la compañía.

Los clientes realizan sus consumos a crédito en los diferentes establecimientos comerciales de Kywi, valores que son pagados dentro de plazos de 30, 60, 90, 120 y 150 días, si son personas o empresas y para los empleados con formas de pago corriente o diferida de 3 y 6 meses a través de rol de pago.

Clientes de crédito de ventas al por mayor: Dentro de este grupo los clientes corresponden a personas y empresas del sector público y privado, que han realizado sus consumos a crédito directamente con el personal ejecutivo de ventas del Departamento de Ventas al por Mayor en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Clientes de crédito con tarjeta: En los establecimientos de Kywi, se aceptan varias tarjetas de crédito, los clientes, tanto personas como empresas pueden acceder a esta forma de pago para cancelar sus consumos dentro de plazos que varían entre 3 y 24 meses.

4.2.2.2 INSTITUCIONES BANCARIAS

Las instituciones bancarias dentro del proceso de cobranzas cumplen con dos funciones específicas, pagos de consumos realizados con tarjetas de crédito, a través de la acreditación de valores a la cuenta bancaria de la compañía o con cheques y la emisión de notas de crédito que representan los documentos de respaldo de los pagos.

Las bancos con los que conviene la empresa son el Banco del Pichincha, Banco de la Producción, Banco de Guayaquil, Banco del Pacífico y Banco del Austro, los cuales emiten las tarjetas de crédito que son aceptadas en los establecimientos de Kywi, entre estas están : las tarjetas de la firma Diners, Visa, Mastercard y American Express, Visa Electrón y Cuota Fácil, además existen otras formas de otorgar crédito a través del crédito personal que facilitan los bancos Unibanco y Banco de los Andes.

Los pagos de tarjetas de crédito son realizados por los bancos por medio de la acreditación a las cuentas bancarias de la compañía o con cheques, a su vez retienen un porcentaje de comisión que varía dependiendo del tipo de tarjeta, forma de pago y de la entidad financiera.

Los valores acreditados a la cuenta de la compañía, se reciben de acuerdo al tipo de pago de tarjeta, como se detalla a continuación:

- Los créditos corrientes se reciben en 48 horas
- Los créditos diferidos con intereses en un plazo de 8 días
- Los crédito diferidos propio sin intereses de acuerdo al # de meses.
- Los créditos plan pago sin intereses cada 14 y cada 30 del mes.

Posteriormente se reciben los papeles físicos o notas de crédito emitidas por el banco, como respaldo de los pagos. Por otra parte los únicos bancos que hasta el momento emiten cheques para el pago de valores y no con acreditación a la cuenta de la compañía son el Banco Bolivariano y el Banco del Austro.

4.2.2.3 INSTITUCIONES DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

En cuanto a las instituciones de procesamiento de información, la compañía mantiene contratos con empresas que procesan y transfieren los consumos realizados con tarjeta de crédito, dependiendo de la entidad financiera y del tipo de tarjeta, la información electrónica es enviada a Datafast o Medianet.

Datafast : Es una empresa con varios años en el mercado, que ofrece el servicio de captura electrónica y procesamiento de la información de los consumos realizados con tarjeta de crédito Diners, Visa, Mastercard y American Express.

Medianet : Es la empresa comercializadora del servicio de captura electrónica de los datos del cliente con tarjeta de crédito, actúa en conjunto con la empresa CREDIMATIC para el procesamiento de la información, procesa específicamente las tarjetas de marcas Visa y Mastercard de los bancos Bolivariano, Internacional y Produbanco.

A continuación se detalla el banco pagador y la marca de tarjeta a su cargo que han sido procesados por Datafast.

Tabla 4.2 Datafast y el Banco Pagador

DATAFAST	
Banco Pagador	Marca de Tarjeta
BANCO PICHINCHA	Diners
	Visa Pichincha
BANCO DE GUAYAQUIL	Mastercard del Banco Pichincha
	Visa del Banco de Guayaquil
	American Express
BANCO DEL PACIFICO	Visa del Banco del Pacífico
	Mastercard del Banco del Pacífico
BANCO DEL AUSTRO	Visa del Banco del Austro
	Mastercard del Banco del Austro

Fuente : Departamento de Crédito y Cobranzas
Elaborado por : Margarita Herrera

A continuación el detalle del banco pagador y la marca de tarjeta a su cargo que han sido procesados por Medianet.

Tabla 4.3 Medianet y el Banco Pagador

MEDIANET	
Banco Pagador	Marca de Tarjeta
BANCO BOLIVARIANO	Mastercard del Banco Bolivariano
	Visa del Banco Bolivariano
BANCO INTERNACIONAL	Visa del Banco Internacional
BANCO DE LA PRODUCCIÓN	Mastercard del Banco de la Producción
BANCO TERRITORIAL	Credito si

Fuente : Departamento de Crédito y Cobranzas
Elaborado por : Margarita Herrera

4.2.2.4 EMPRESAS EXTERNAS DE COBRANZAS

Para las facturas con dificultad de cobro, Kywi trabaja en conjunto con una empresa externa, COVINCO, especializada en la verificación de datos de solicitudes de crédito y recuperación de deudas por vía judicial.

Tabla 4.4 Análisis de intereses de los involucrados en el Proceso de Cobranzas

GRUPOS	INTERESES
Puntos de Venta o Almacenes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stock completo de mercadería ▪ Información actualizada en el sistema informático. ▪ Mayores ingresos por ventas ▪ Aumento de clientes ▪ Mayor prestigio ▪ Mejor experiencia ▪ Reducción de tiempo de despachos ▪ Incremento de cobros de créditos concedidos
Departamentos de Ventas por mayor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información actualizada en el sistema informático. ▪ Mayores ingresos por ventas al por mayor ▪ Aumento de clientes

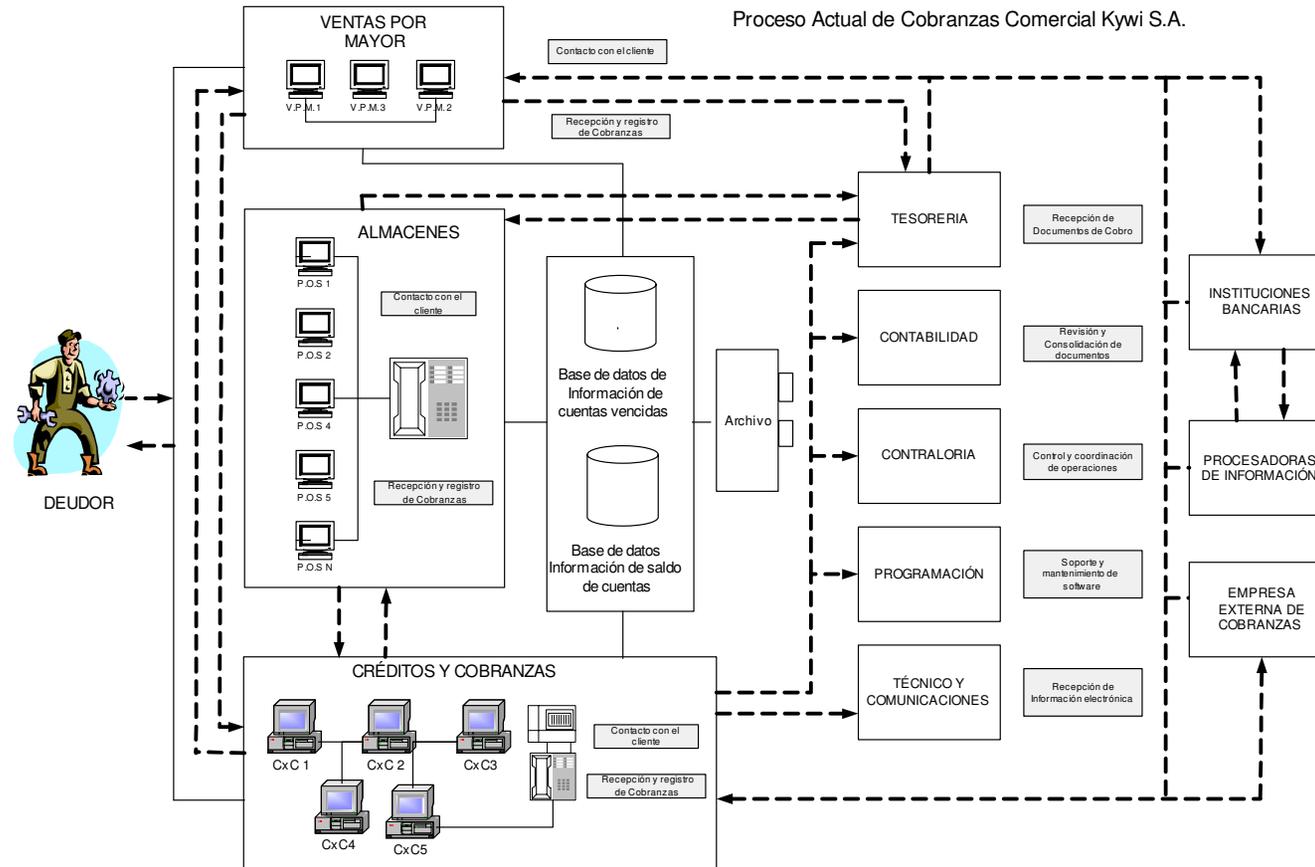
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejor experiencia ▪ Incremento de cobros de créditos concedidos ▪ Reducción de tiempo de pedidos para el cliente.
Departamento de Crédito y Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la eficiencia en cobranzas. ▪ Aumento de clientes ▪ Reducción de tiempo de aprobación de créditos. ▪ Reducción de tiempo de registro de cobranzas ▪ Mayor control de cuentas de clientes ▪ Mejorar el manejo de la documentación de cobro. ▪ Comunicación eficiente con el cliente. ▪ Entrega puntual de los estados de cuenta al cliente
Departamento de Tesorería	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento del presupuesto de gastos. ▪ Utilizar al máximo el crédito de los proveedores ▪ Utilizar al máximo el crédito de los bancos. ▪ Recepción a tiempo de los documentos de recaudación y facturas de proveedores. ▪ Mejores resultados de operaciones y de la situación financiera. ▪ Mejor administración de los impuestos. ▪ Coordinación efectiva de la auditoría interna. ▪ Incremento en la protección de los activos. ▪ Información oportuna y actualizada de cuentas de clientes y proveedores en el sistema informático. ▪ Mayor apoyo de la tecnología en sus propósitos.
Departamento de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilación a tiempo de los reportes y documentos de operaciones comerciales. ▪ Ejecución óptima de los procesos automáticos para el registro contable de cuentas. ▪ Registro oportuno de ingresos y gastos ▪ Reducción de errores en contabilización.
Departamento de Contraloría	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor control de las operaciones. ▪ Mejores resultados de operaciones y de la situación financiera. ▪ Mejor administración de los impuestos. ▪ Informes a dependencias gubernamentales. ▪ Coordinación efectiva de la auditoría externa. ▪ Incremento en la protección de los activos.

Departamento de Programación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilización correcta de los sistemas de información por parte de los usuarios. ▪ Aviso oportuno de problemas o errores en el sistema. ▪ Reducción del tiempo de procesamiento de la información. ▪ Incremento de la automatización de tareas.
Departamento Técnico y Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enlaces estables con las compañías proveedoras de comunicación. ▪ Recepción a tiempo de los archivos electrónicos de operaciones comerciales.
Deudores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agilidad en la aprobación de sus créditos. ▪ Mejores plazos e intereses ▪ Incremento del cupo para sus compras. ▪ Mayores facilidades de pago. ▪ Mayores canales de pago para cancelar las deudas.
Cobradores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mayor número de facturas recaudadas ▪ Información oportuna y necesaria de los deudores ▪ Mejor distribución de las áreas asignadas para cobro.
Instituciones Bancarias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago puntuales de préstamos concedidos. ▪ Mayor número de clientes. ▪ Ofrecer tasas de interés competitivas en el mercado.
Empresas procesadoras de información de tarjetas de crédito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envío puntual de la información electrónica. ▪ Renovación de contratos. ▪ Incremento de clientes
Empresas externas de cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacción del cliente ▪ Conseguir un mayor número de cobros de cuentas ▪ No incurrir en costos extremos en los juicios ▪ Minimizar el tiempo de cobro. ▪ Lograr arreglos favorables para las partes.

Fuente : Entrevista al personal de la compañía
Elaborado por : Margarita Herrera

En la siguiente figura se puede apreciar la interacción de los involucrados en el proceso de cobranzas.

Figura 4.2. Diagrama de Bloque del proceso de cobranzas



Elaborado por : Margarita Herrera

4.3 ESQUEMATIZACIÓN DE LOS SUBPROCESOS DE COBRANZAS

*“Subproceso es el conjunto de actividades que definen una secuencia básica para entregar un subproducto”.*⁴⁰

*“Se entiende por cobranzas al conjunto de acciones de cobro del dinero que nos deben nuestros clientes determinados (respaldando comúnmente con documentos), del crédito todavía no cobrado por nuestra parte ni pagado por aquella”.*⁴¹

Los documentos utilizados en el proceso de cobranzas se especifican a continuación :

Consolidado de Ventas : Es el reporte general de ventas por almacén, detalla los subtotales por forma de pago.

Nota de pedido : Es el documento utilizado para detallar los artículos de venta a crédito para el cliente que es empleado de la compañía.

Factura : Es un documento que la empresa entrega al comprador; por la adquisición de artículos en la que se encuentra detallada básicamente : razón social, dirección, número de factura, RUC del establecimiento, lugar, fecha, la identificación del cliente y el detalle de los artículos con precios unitarios, valor total e impuestos.

Notas de crédito : La nota de crédito es un documento comercial que se entrega al cliente debido a devoluciones en compras de mercaderías, registro de fallas o error en facturación, por mayor valor del que debió ser facturado.

⁴⁰ SANDOVAL Handel, Manual de Metodología de Documentación de Procesos, Pág.6

⁴¹ PIMENTEL Adalberto Emilio, Prácticas administrativas y comerciales, 1993, Pág. 109.

Recaps : Es el reporte de ventas con pago de tarjeta de crédito, que consta de especificaciones como: el emisor⁴² y el detalle de los vouchers.

Voucher : Es un documento diseñado por cada emisor de tarjeta y su función es respaldar el crédito concedido al cliente de tarjeta de crédito. Se encuentran dos tipos de voucher, aquellos con autorización automática que fueron enviados vía Datafast o Medianet y otros que son manuales con aprobación obtenida a través de llamadas telefónicas a las empresas emisoras.

Reporte CXC500 : Listado de los cruces de cuentas y contabilización.

Reporte CXC606 : Listado de los clientes con sus respectivas facturas, cupos, saldos, montos atrasados de 1-30 días, de 31 a 60 días.

Reporte CXC605 : Listado de los clientes con el valor total de sus deudas.

Reporte RT702 : Listado de los clientes por tipo y el valor de deudas.

Los subprocesos de cobranzas identificados en la compañía Comercial Kywi son los siguientes :

- Cobranzas a clientes directos en los almacenes
- Cobranzas a clientes de ventas al por mayor
- Cobranzas a clientes de tarjeta de crédito

A continuación se detallan las actividades que se realizan en cada uno de los subprocesos, las mismas que han sido identificadas con un código para facilitar el análisis posterior sobre valor agregado de las actividades y carga de trabajo.

⁴² Emisor son las empresas procesadoras de información, ver en la sección 4.2.2.3

4.3.1 COBRANZAS A CLIENTES DIRECTOS EN LOS ALMACENES

Inicio : El subproceso tiene su inicio cuándo se genera la factura de crédito como un convenio de pago-cobro entre el cliente y la empresa, en los establecimientos de ventas de la compañía.

Fin : El subproceso finaliza cuando se han realizado los registros de cobros en el Departamento de Tesorería o si es el caso cuando una cuenta pasó a una gestión exhaustiva de cobro, obteniendo el cobro de la misma o el registro a la cuenta de incobrables, estos resultados se reflejan en los reportes emitidos por contabilidad.

Límites : El subproceso contempla el cobro a los clientes deudores de empresas del sector público y privado, también a las personas naturales reconocidas por la empresa como cliente de crédito que no son empleados y que han realizado sus compras en los almacenes dentro de la ciudad de Quito.

Objetivo : Registrar los valores de cobranzas en las cuentas bancarias de la compañía, a través del sistema financiero.

El diagrama de flujo siguiente presenta la secuencia de las actividades dentro del subproceso de cobranzas a clientes directos en los almacenes, asignando a cada uno de los responsables las actividades que le corresponden.

Tabla 4.5 Actividades del Subproceso de Cobranzas
a clientes directos en los almacenes

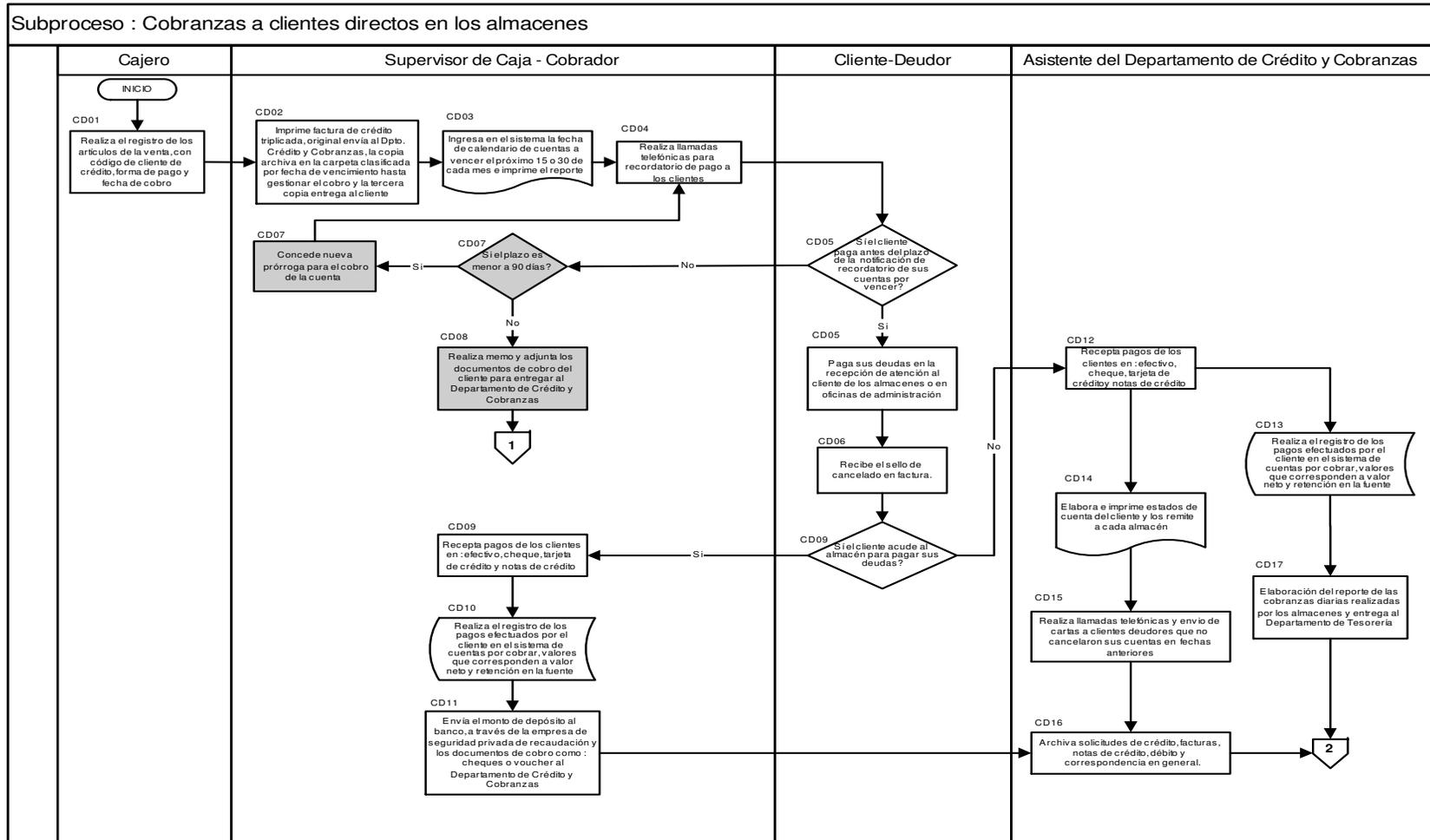
RESPONSABLE	COD	ACTIVIDAD
CAJERO	CD01	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza el registro de los artículos de la venta, con código de cliente de crédito, forma de pago y fecha de cobro.
SUPERVISOR DE CAJAS - COBRADOR	CD02	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprime factura de crédito triplicada, original envía al Dpto. Crédito y Cobranzas, la copia archiva en la carpeta clasificada por fecha de vencimiento hasta

SUPERVISOR DE CAJAS - COBRADOR	CD03	gestionar el cobro y la tercera copia entrega al cliente.
	CD04	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresa en el sistema la fecha de calendario de cuentas a vencer el próximo 15 o 30 de cada mes e imprime el reporte.
CLIENTE - DEUDOR	CD05	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza llamadas telefónicas para recordatorio de pago a los clientes.
	CD06	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí el cliente paga antes del plazo de la notificación de recordatorio de sus cuentas por vencer, paga sus deudas en la recepción de atención al cliente de los almacenes o en oficinas de administración.
SUPERVISOR DE CAJAS - COBRADOR	CD07	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe el sello de cancelado en su factura.
	CD08	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si el plazo es menor a 90 días, concede nueva prórroga (30 días) para el cobro de la cuenta.
	CD09	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza memo y adjunta los documentos de cobro del cliente para entregar al Departamento de Crédito y Cobranzas.
	CD10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí el cliente acude al almacén para pagar sus deudas; receipta pagos de los clientes en : efectivo, cheque, tarjeta de crédito y notas de crédito.
	CD11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza el registro de los pagos efectuados por el cliente en el sistema de cuentas por cobrar, valores que corresponden a valor neto y retención en la fuente.
ASISTENTE DEL DEPARTAMEN - TO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CD12	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envía el monto de depósito al banco, a través de la empresa de seguridad privada de recaudación y los documentos de cobro como : cheques o voucher al Dpto. de Crédito y Cobranzas.
	CD13	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receipta pagos de los clientes en : efectivo, cheque, tarjeta de crédito y notas de crédito. ▪ Realiza el registro de los pagos efectuados por el cliente en el sistema de cuentas por cobrar, valores que corresponden a valor neto y retención

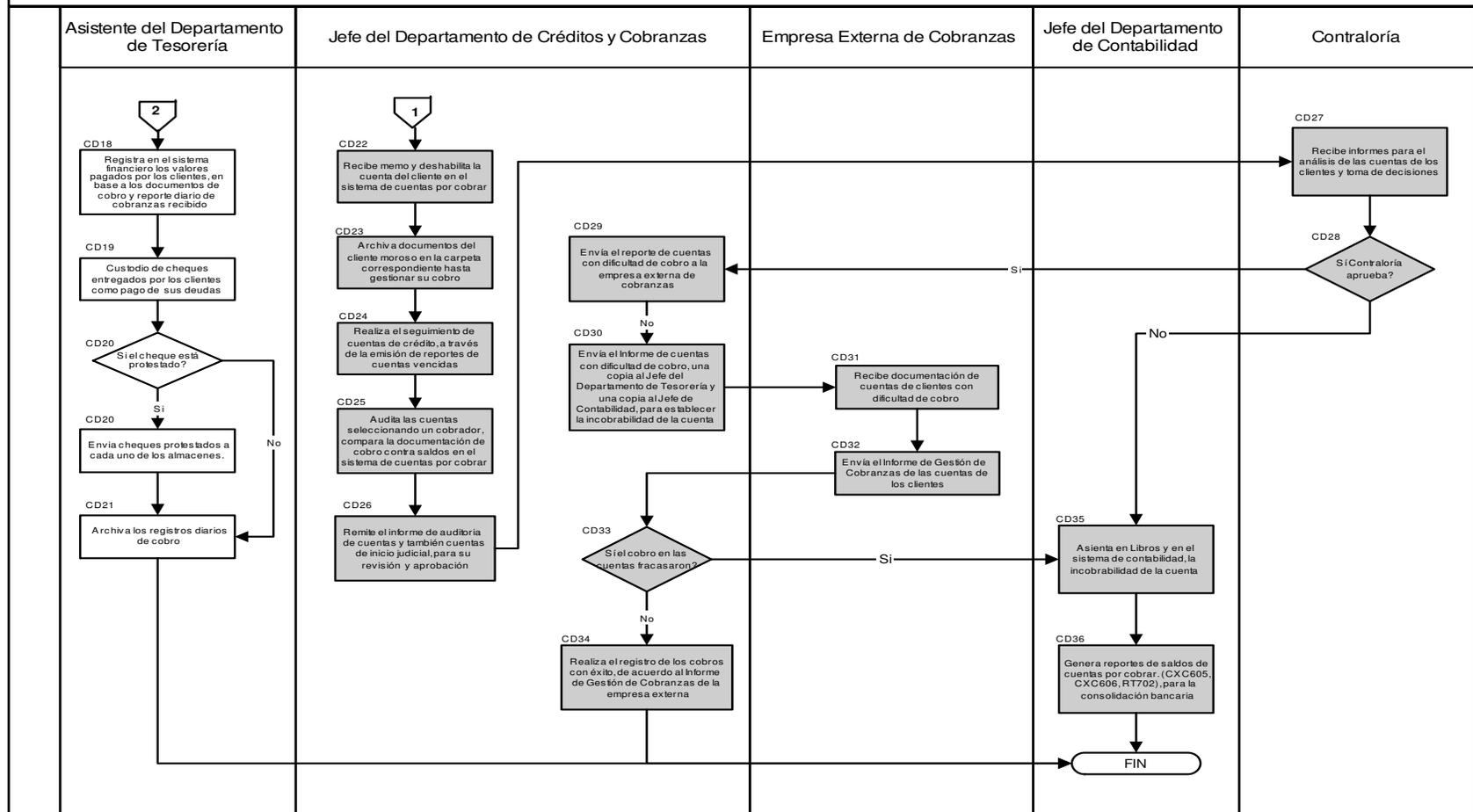
ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CD14	en la fuente. ▪ Elabora e imprime estados de cuenta del cliente y los remite a cada almacén.
	CD15	▪ Realiza llamadas telefónicas y envío de cartas a clientes deudores que no cancelaron sus cuentas en fechas anteriores.
	CD16	▪ Archiva solicitudes de crédito, facturas, notas de crédito, débito y correspondencia en general.
	CD17	▪ Elaboración del reporte de las cobranzas diarias realizadas por los almacenes y entrega al Departamento de Tesorería.
ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	CD18	▪ Registra en el sistema financiero los valores pagados por los clientes, en base a los documentos de cobro y reporte diario de cobranzas recibido.
	CD19	▪ Custodio de cheques entregados por los clientes como pago de sus deudas.
	CD20	▪ Si el cheque está protestado, envía a cada uno de los almacenes.
	CD21	▪ Archiva los documentos y reportes diarios de cobro.
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CD22	▪ Recibe memo y deshabilita la cuenta del cliente en el sistema de cuentas por cobrar.
	CD23	▪ Archiva documentos del cliente moroso en la carpeta correspondiente hasta gestionar su cobro.
	CD24	▪ Realiza el seguimiento de cuentas de crédito, a través de la emisión de reportes de cuentas vencidas.
	CD25	▪ Audita las cuentas seleccionando un cobrador, compara la documentación de cobro contra saldos en el sistema de cuentas por cobrar.
	CD26	▪ Remite el informe de auditoría de cuentas y también cuentas de inicio judicial, para su revisión

CONTRALORÍA	CD27	y aprobación.
	CD28	▪ Recibe informes para el análisis de las cuentas de los clientes y toma de decisiones.
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CD29	▪ Sí Contraloría aprueba, las cuentas vencidas continúan con el procedimiento de cobro judicial con la empresa externa de cobranzas.
	CD30	▪ Envía el reporte de cuentas con dificultad de cobro a la empresa externa de cobranzas.
	CD31	▪ Envía el Informe de cuentas con dificultad de cobro, una copia al Jefe del Departamento de Tesorería y una copia al Jefe de Contabilidad, para establecer la incobrabilidad de la cuenta.
EMPRESA EXTERNA DE COBRANZAS	CD32	▪ Recibe documentación de cuentas de clientes con dificultad de cobro.
	CD33	▪ Envía el Informe de Gestión de Cobranzas de las cuentas de los clientes.
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CD34	▪ Sí el cobro en las cuentas fracasaron, envía al Departamento de Contabilidad para que registre la pérdida a cuentas incobrables.
	CD35	▪ Realiza el registro de los cobros con éxito, de acuerdo al Informe de Gestión de Cobranzas de la empresa externa.
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	CD36	▪ Asienta en Libros y en el sistema de contabilidad, la incobrabilidad de la cuenta.
		▪ Genera reportes de saldos de cuentas por cobrar. (CXC605, CXC606, RT702), para la consolidación bancaria.

4.3.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS A CLIENTES DIRECTOS EN LOS ALMACENES.



Subproceso : Cobranzas a clientes directos en los almacenes



El diagrama de flujo del subproceso presenta un camino crítico (resaltado en área sombreada), que está constituido por aquellas actividades que gastan una mayor cantidad de tiempo y costos dentro del ciclo de proceso, las mismas que se generan cuando el cliente deudor no cancela su deuda dentro del plazo establecido e intervienen los responsables que son autoridades en la empresa junto con entidades externas.

Así se tiene que los códigos de las actividades que conforman el camino crítico son : CD07, CD08, CD22, CD23, CD24, CD25, CD26, CD27, CD28, CD29, CD30, CD31, CD32, CD33, CD34, CD35, CD36.

4.3.1.2 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS A CLIENTES DIRECTOS EN LOS ALMACENES

Para el análisis del valor agregado se toman todas las actividades del subproceso y de acuerdo a sus características una a una es identificada a qué tipo corresponde. El tipo de actividad es identificado por los siguientes símbolos :

Tabla 4.6 Simbología para el tipo de actividad

Actividades con valor agregado		Actividades sin valor agregado	
○	Valor Agregado Real	●	Preparación
●	Valor Agregado para la Organización	→	Transporte
		△	Archivo
		□	Inspección

Tiempo	
D	Tiempo de espera
t	Tiempo real de la actividad

Fuente : SANDOVAL Handel, Diapositivas materia Gerencia de Procesos, 2005, Pág.61

Para la asignación de tiempos de las actividades se tomaron los siguientes datos promedio y/o estimaciones para el cálculo.

Tabla 4.7 Datos de tiempo estimados para el análisis de valor agregado

CRITERIO	VALOR (diario)
Jornada en oficinas	8 horas → 480 minutos
Jornada en almacenes	12 horas → 720 minutos
Ventas diarias en un almacén	540
Organización y archivo	4 horas → 240 minutos
Contactos a clientes en un almacén	1.250
% Clientes no cancelan sus créditos	20%
% Clientes que cancelan sus créditos	80%
Cobros a clientes en la oficina	250
Promedio de impresión de reportes	De 5 a 10 minutos
Promedio de tiempo en una llamada	4 minutos
% Registros diario de cobros	50%
Promedio de estados de cuenta enviados	450
Promedio de cuentas para auditoria	10
% de cuentas por vía judicial	2,5% mes. → 0,083% diario

Fuente : Datos de entrevistas personales y encuestas
Elaborado por : Margarita Herrera

El subproceso se esquematiza en 36 actividades (según tabla 4.3.1, pág. 103), para el análisis del valor agregado se divide al subproceso en dos etapas ya que se encontró la existencia de un camino crítico.

La primera cuando sigue la secuencia normal de las actividades sin que ocurra el camino crítico, por lo tanto se conforma el subproceso por 20 actividades; la segunda hará referencia cuando la secuencia de las actividades toma el camino crítico. Los resultados se presentan a continuación:

Primer análisis : Cuando el cobro de la cuenta no toma la secuencia de actividades del camino crítico.

Tabla 4.8 Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas
a clientes directos en los almacenes (No camino crítico)

Total de actividades (TA)	=	19
Tiempo de ciclo del proceso (TC)	=	7911,40 min
% Tiempo de espera (TE)	=	98,17%
% Valor agregado (VA)	=	47,37%
%Sin valor agregado (SVA)	=	52,63%
% Relación de empoderamiento	=	10,53%

Resultados del Anexo Nro. 3
Elaborado por : Margarita Herrera

El análisis se lo realizó tomando en cuenta los tiempos en el cobro de una sola cuenta, la cual debe atravesar por 19 actividades. En este primer análisis el subproceso toma un tiempo de ciclo de proceso de 7.911,40 minutos lo que equivale a 16 días aproximadamente, parecería algo extraño que cobrar una sola cuenta tome tantos días, pero esto se debe a que el porcentaje de tiempo de espera es del 98,17% y sólo el 1,83% es decir el resto, es el tiempo real para cobrar la cuenta, haciendo cálculos resulta : $(7.911,40 * 1,83\%) = 144,78$ minutos o 2 hora 41 minutos.

Continuando con el análisis, el resultado de 2 hora 41 minutos para cobrar una cuenta, nuevamente, se lo consideraría elevado, pero esto se debe a que el subproceso incluye actividades como la generación de reportes de cuentas a vencer que se lo imprime cada semana o cada 15 días y de esta manera se empieza el contacto con el cliente, cuántas veces sea posible, también está el registro de valores pagados en el sistema financiero que lo realiza el Departamento de Tesorería, éste debe esperar un día hasta que los almacenes o el Departamento de Crédito y Cobranzas envíen los documentos.

De las actividades se aprecia que el porcentaje de éstas con valor agregado es del 47,37% y de para las actividades que no agregan valor es de 52,63%, lo que me permite afirmar que es un subproceso que debe jalar para el lado positivo y aplicar el mejoramiento de las actividades con valor agregado y tratar de disminuir

el tiempo en aquellas que no agregan valor, esto permitirá incrementar la eficiencia del proceso general de cobranzas.

En cuanto al porcentaje de empoderamiento significa que del total de actividades el 10,53% tienen un mayor nivel para administrar los recursos y tienen en mente el objetivo del subproceso de cobranzas, el restante porcentaje significa que las personas tienen una perspectiva muy limitada de sus trabajos, esto se debe a la estructura jerárquica de la organización.

Segundo análisis :

Tabla 4.9 Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas
a clientes directos en los almacenes (Camino crítico)

Total de actividades (TA)	=	23
Tiempo de ciclo del proceso (TC)	=	23.933 min
% Tiempo de espera (TE)	=	99,48%
% Valor agregado (VA)	=	47,83%
%Sin valor agregado (SVA)	=	52,17%
% Relación de empoderamiento	=	8,70%

**Resultados del Anexo Nro. 4
Elaborado por : Margarita Herrera**

El análisis se lo realizó igualmente tomando en cuenta los tiempos en el cobro de una sola cuenta, la cual atraviesa por el camino crítico como se mencionó anteriormente es aquel que toma una mayor cantidad de tiempo debido al incumplimiento de pago por parte del cliente.

En este caso el subproceso consta de 23 actividades con un tiempo de ciclo 23.933 minutos equivalente a 49 días, debido a que el no cobro ocasionado primero pasa por una prórroga concedida y si no cumple el pago, es enviada la cuenta de un área a otra, como son de almacenes al Departamento de Crédito y Cobranzas; y si el cliente no cumple dentro de este nuevo plazo otorgado, se envía el informe a Contraloría y luego de su aprobación pasa a ser el cobro

gestionado por una empresa externa, por lo cual el tiempo de espera es del 99,48%.

El porcentaje de cuentas por vía judicial se afirmaba que es del 2,5% mensual o 0,083% diario, realizando el cálculo se tiene que 1.250 contactos el 20% no cancelan la cuenta es decir 250, esto por 9 almacenes que conforman la compañía se tiene 2.250 cuentas en mora, luego el 0,083% de este valor son cuentas por vía judicial es decir en promedio 2 cuentas diarias o 60 cuentas al mes, toman el camino crítico dentro del subproceso.

El porcentaje de actividades sin valor agregado es del 52,17% superior al de las actividades con valor agregado que resulta del 47,83%, para el mejoramiento del subproceso se deberá tratar de disminuir o eliminar aquellas actividades que no agregan valor y elevar la eficiencia de aquellas actividades que verdaderamente aportan al objetivo del subproceso que es la cobranza reflejada en el sistema financiero.

La relación de empoderamiento es del 8,70%, igualmente debido a la estructura jerárquica de la organización donde las personas no tienen potestad para ejercer actividades que principalmente requieren de la aprobación de un jefe superior.

4.3.1.3 ANÁLISIS DE LA CARGA DE TRABAJO LABORAL DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS A CLIENTES DIRECTOS EN LOS ALMACENES

*“Es el análisis del tiempo empleado en las actividades de un proceso a fin de determinar el número apropiado de recursos para ejecutarlo”.*⁴³

*”Permite visualizar cuantitativamente el porcentaje de utilización en un área o de participación de un recurso en un proceso”.*⁴⁴

⁴³ Material informativo de la materia de Diseño de Organizaciones, Semestre III, 2005

⁴⁴ Ibidem.

Este análisis permitirá obtener el porcentaje de tiempo empleado en el subproceso por cada uno de los involucrados, que posteriormente se aplicará para el cálculo de los costos correspondientes al mismo.

Tabla 4.10 Análisis de la Carga de Trabajo Laboral del Subproceso de Cobranzas a clientes directos en los almacenes (No camino crítico)

Nro. Personas	Involucrados en el Subproceso	%Carga de Trabajo mensual
36	Cajero	2,65%
18	Supervisor de Caja – Cobrador	60,35%
1250	Cliente Deudor	0,16%
5	Asistente del Dpto. Crédito y Cobranzas	277,18%
2	Asistente del Dpto. Tesorería	115,74%

Resultados del Anexo Nro. 5
Elaborado por : Margarita Herrera

Con este resultado se observa que la carga de trabajo laboral para el personal de asistencia en el Departamento de Crédito y Cobranzas es de 277,18% y para el personal del Departamento de Tesorería es de 115,74%, lo que representa una sobrecarga de actividades que para su cumplimiento utilizan tiempo extra o toman como otra alternativa la contratación y apoyo de nuevo personal o apoyo de otro funcionario de la misma área.

Tabla 4.11 Análisis de la Carga de Trabajo Laboral del Subproceso de Cobranzas a clientes directos en los almacenes (Camino crítico)

Nro. Personas	Involucrados en el Subproceso	%Carga de Trabajo mensual
36	Cajero	2,65%
18	Supervisor de Caja – Cobrador	31,22%
60	Cliente Deudor	0,85%
1	Jefe del Dpto. Crédito y Cobranzas	237,76%
1	Contraloría	9,51%
1	Jefe del Dpto. Contabilidad	52,31%

Resultados del Anexo Nro. 6
Elaborado por : Margarita Herrera

Se observa que el Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas tiene una sobrecarga laboral en cuanto a la gestión de cuentas en mora y por vía judicial, se requiere realizar acciones que permitan disminuir este sobre tiempo y que a la vez permita priorizar actividades que agreguen valor al cliente y a la organización.

4.3.2 COBRANZAS A CLIENTES DE VENTAS AL POR MAYOR

Inicio : El subproceso tiene su inicio cuando el vendedor ejecutivo del Departamento de Ventas al por Mayor contacta y visita a los clientes que mantienen créditos con la empresa.

Fin : El subproceso finaliza cuando se han realizado los registros de cobros en el Departamento de Tesorería o si es el caso cuando una cuenta pasó a una gestión exhaustiva de cobro, obteniendo el cobro de la misma o el registro a la cuenta de incobrables, estos resultados se reflejan en los reportes emitidos por contabilidad.

Límites : El subproceso contempla el cobro a los clientes deudores de empresas del sector público y privado, también a las personas naturales reconocidas por la empresa como cliente de crédito que no son empleados y que han realizado sus compras al por mayor a través del ejecutivo de ventas en la ciudad de Quito.

Objetivo : Registrar los valores de cobranzas en las cuentas bancarias de la compañía, a través del sistema financiero.

Tabla 4.12 Actividades del Subproceso de Cobranzas
a clientes de ventas al por mayor

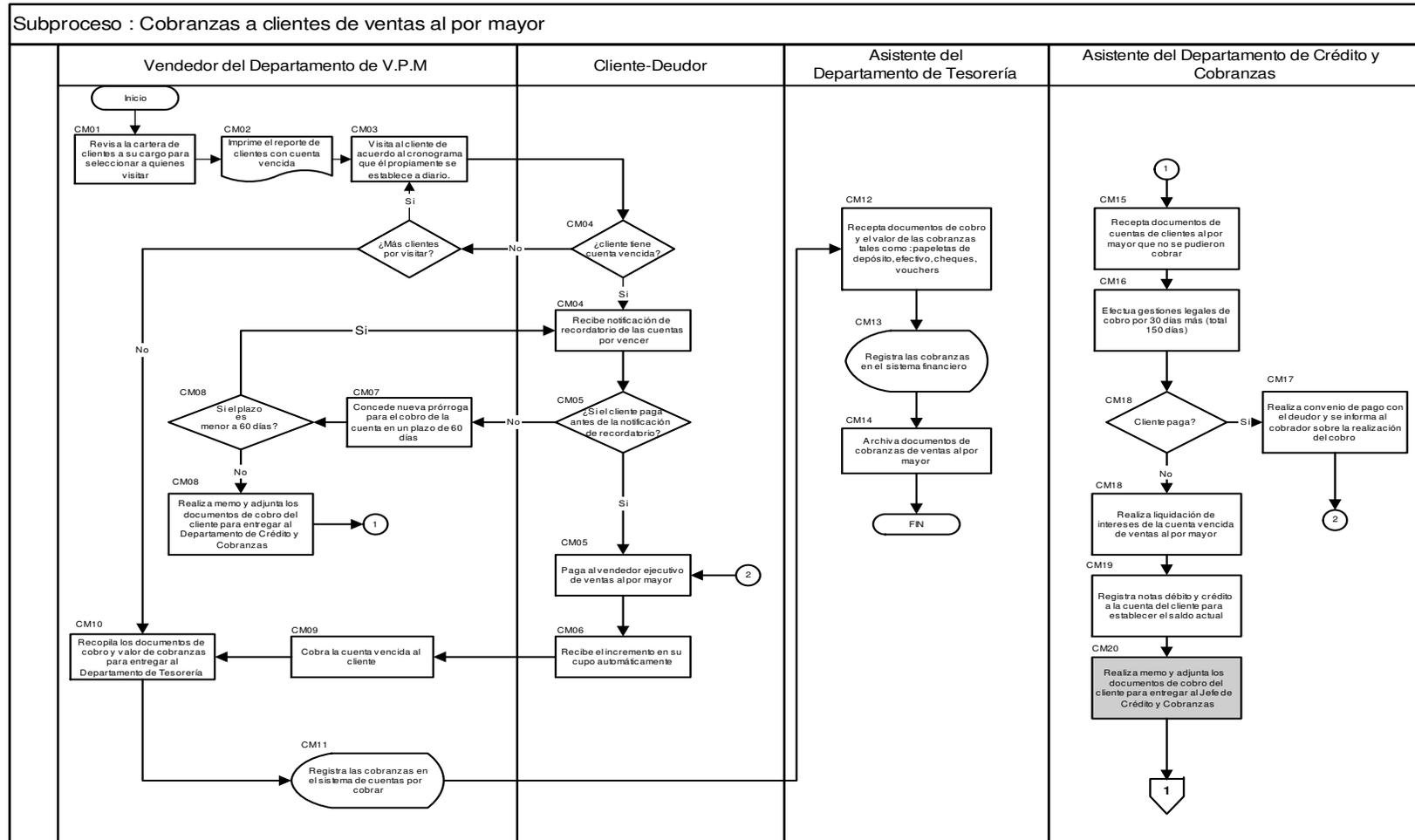
RESPONSABLE	COD	ACTIVIDAD
VENDEDOR EJECUTIVO	CM01	▪ Revisa la cartera de clientes a su cargo para seleccionar a quienes visitar.
	CM02	▪ Imprime el reporte de clientes con cuenta vencida.

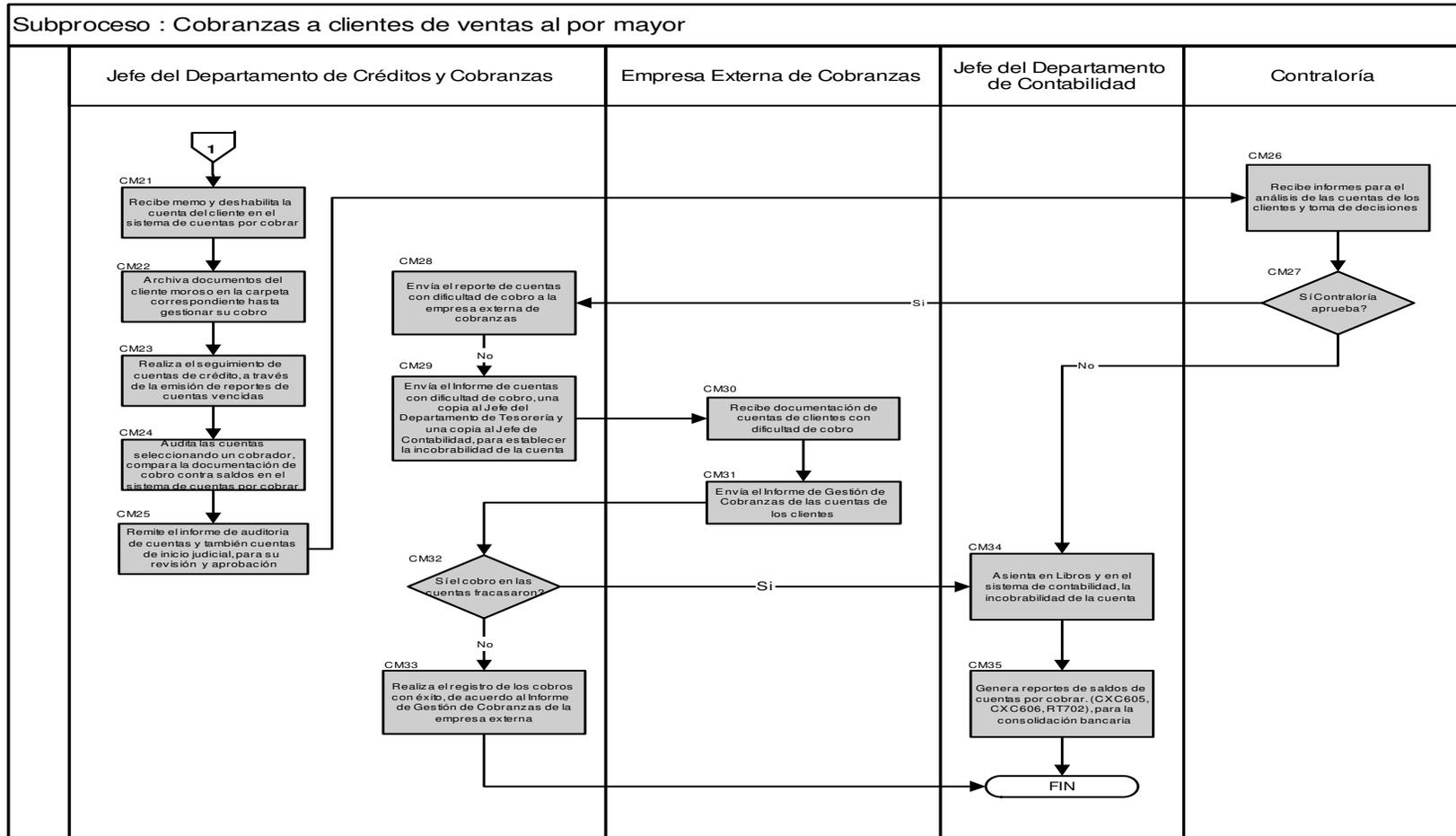
CLIENTE – DEUDOR	CM03	▪ Visita al cliente de acuerdo al cronograma que él propiamente se establece a diario.
	CM04	▪ Sí el cliente tiene cuentas vencidas, recibe notificación de recordatorio de las cuentas por vencer.
	CM05	▪ Sí el cliente paga antes de la notificación de recordatorio, paga al vendedor ejecutivo de ventas al por mayor.
VENDEDOR EJECUTIVO	CM06	▪ Recibe el incremento en su cupo automáticamente
	CM07	▪ Concede nueva prórroga para el cobro de la cuenta en un plazo de 60 días.
	CM08	▪ Sí el plazo no es menor a 60 días, realiza memo y adjunta los documentos de cobro del cliente para entregar al Departamento de Crédito y Cobranzas
ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	CM09	▪ Cobra la cuenta vencida al cliente
	CM10	▪ Recopila los documentos de cobro y valor de cobranzas para entregar al Departamento de Tesorería
	CM11	▪ Registra las cobranzas en el sistema de cuentas por cobrar
ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CM12	▪ Receipta documentos de cobro y el valor de las cobranzas, tales como : papeletas de depósito, efectivo, cheques, vouchers.
	CM13	▪ Registra las cobranzas en el sistema financiero.
	CM14	▪ Archiva documentos de cobranzas de ventas al por mayor
	CM15	▪ Receipta documentos de cuentas de clientes al por mayor que no se pudieron cobrar
	CM16	▪ Efectúa gestiones legales de cobro por 30 días más (total 150 días)

ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CM17	<ul style="list-style-type: none"> Realiza convenio de pago con el deudor y se informa al cobrador sobre la realización del cobro.
	CM18	<ul style="list-style-type: none"> Sí el cliente no paga, realiza liquidación de intereses de la cuenta vencida de ventas al por mayor.
	CM19	<ul style="list-style-type: none"> Registra notas débito y crédito a la cuenta del cliente para establecer el saldo actual.
	CM20	<ul style="list-style-type: none"> Realiza memo y adjunta los documentos de cobro del cliente para entregar al Jefe de Crédito y Cobranzas.
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CM21	<ul style="list-style-type: none"> Recibe memo y deshabilita la cuenta del cliente en el sistema de cuentas por cobrar.
	CM22	<ul style="list-style-type: none"> Archiva documentos del cliente moroso en la carpeta correspondiente hasta gestionar su cobro.
	CM23	<ul style="list-style-type: none"> Realiza el seguimiento de cuentas de crédito, a través de la emisión de reportes de cuentas vencidas.
	CM24	<ul style="list-style-type: none"> Audita las cuentas seleccionando un cobrador, compara la documentación de cobro contra saldos en el sistema de cuentas por cobrar.
	CM25	<ul style="list-style-type: none"> Remite el informe de auditoria de cuentas y también cuentas de inicio judicial, para su revisión y aprobación.
CONTRALORÍA	CM26	<ul style="list-style-type: none"> Recibe informes para el análisis de las cuentas de los clientes y toma de decisiones.
	CM27	<ul style="list-style-type: none"> Sí Contraloría aprueba, las cuentas vencidas continúan con el procedimiento de cobro judicial con la empresa externa de cobranzas.

JEFE DEL DEPARTAMEN -TO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CM28	▪ Envía el reporte de cuentas con dificultad de cobro a la empresa externa de cobranzas.
	CM29	▪ Envía el Informe de cuentas con dificultad de cobro, una copia al Jefe del Departamento de Tesorería y una copia al Jefe de Contabilidad, para establecer la incobrabilidad de la cuenta.
	CM30	▪ Recibe documentación de cuentas de clientes con dificultad de cobro.
EMPRESA EXTERNA DE COBRANZAS	CM31	▪ Envía el Informe de Gestión de Cobranzas de las cuentas de los clientes.
	CM32	▪ Sí el cobro en las cuentas fracasaron, envía al Departamento de Contabilidad para que registre la pérdida a cuentas incobrables.
JEFE DEL DEPARTAMEN -TO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CM33	▪ Realiza el registro de los cobros con éxito, de acuerdo al Informe de Gestión de Cobranzas de la empresa externa.
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	CM34	▪ Asienta en Libros y en el sistema de contabilidad, la incobrabilidad de la cuenta.
	CM35	▪ Genera reportes de saldos de cuentas por cobrar. (CXC605, CXC606, RT702), para la consolidación bancaria.

4.3.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS A CLIENTES DE VENTAS AL POR MAYOR





4.3.2.2 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS A CLIENTES DE VENTAS AL POR MAYOR

Para la asignación de tiempos de las actividades se tomaron los siguientes datos promedio y/o estimaciones para el cálculo.

Tabla 4.13 Datos de tiempo estimados para el análisis de valor agregado

CRITERIO	VALOR (diario)
Promedio de clientes que visita	25
% Cobros en visitas a clientes	80%
% Cobros no efectuados	20%

Para el análisis en este subproceso no se incluirá el camino crítico, el cual corresponde a cobranza por vía judicial, debido a que esto corresponde a únicamente el 0.83% del total de cuentas por cobrar y el análisis se lo vio en el subproceso anterior.

Entonces el subproceso se esquematiza en 19 actividades principales (ver tabla 4.12, pág. 115), donde se obtiene los siguientes resultados :

Tabla 4.14 Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas a clientes de ventas al por mayor

Total de actividades (TA)	= 19
Tiempo de ciclo del proceso (TC)	= 61919 min.
% Tiempo de espera (TE)	= 52,72%
% Valor agregado (VA)	= 36,84%
%Sin valor agregado (SVA)	= 63,16%
% Relación de empoderamiento	= 26,32%

Resultados del Anexo Nro. 7
Elaborado por : Margarita Herrera

El ciclo del subproceso se desarrolla en un tiempo de 61919 minutos, es decir aproximadamente 128 días, esto se debe al gran volumen de clientes que

manejan en cartera los vendedores ejecutivos y que un promedio de 25 de ellos, son visitados, éste es un número pequeño de visitas debido a que los vendedores ejecutivos tienen que realizar otras actividades referentes a las ventas y no exclusivamente las cobranzas.

El porcentaje de tiempo de espera refleja el 52,72%, es decir que de todo el ciclo de proceso, el tiempo real que toman las actividades viene siendo el más largo y se requiere optimizar para que más clientes sean contactados para las cobranzas.

Se observa que el porcentaje de actividades con valor real es de 36,84% en comparación con el porcentaje de actividades sin valor real que es superior con 63,16%, esto se debe a que existe mucha preparación, almacenamiento y transporte, que deben ser simplificadas o eliminadas.

La relación de empoderamiento es un porcentaje alto es del 26,32%, lo cual indica que la mayoría de tareas están siendo asignadas al personal para que puede manejar con gran alcance el desarrollo de las actividades, por sí solos establecen su propio cronograma de salidas y visitas a clientes.

4.3.2.3 ANÁLISIS DE LA CARGA DE TRABAJO LABORAL DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS A CLIENTES DE VENTAS AL POR MAYOR.

Los resultados obtenidos en el análisis de la carga de trabajo laboral del presente subproceso, presenta los siguientes datos :

Tabla 4.15 Análisis de la carga de trabajo del subproceso a clientes de ventas al por mayor

Nro. Personas	Involucrados en el Subproceso	%Carga de Trabajo mensual
8	Vendedor – Ejecutivo	71,43%
10	Cliente Deudor	2,06%
4	Asistente del Dpto. Tesorería	18,30%
1	Asistente del Dpto. Crédito y Cobranzas	17,70%

Resultados del Anexo Nro. 8
Elaborado por : Margarita Herrera

Se establece que los vendedores ejecutivos mantienen una carga laboral del 71,43% en las actividades de cobranzas, esto significa que el resto de tiempo que es de apenas el 28,57% es para el cumplimiento de sus funciones específicas de ventas, continuamente los vendedores ejecutivos se encargan de actividades de registro y control de sus propios clientes, lo cual ha permitido que al área de crédito y cobranzas se le aliviane el trabajo, pero no del todo, debido a que las cuentas con mayor riesgo son entregadas al asistente del departamento de crédito y cobranzas incrementando su carga con un 17,70%.

4.3.3 COBRANZAS A CLIENTES DE TARJETA DE CRÉDITO

Inicio : El subproceso inicia cuando se genera la transacción comercial con pago de tarjeta de crédito como convenio de pago-cobro entre el cliente y la empresa, en los establecimientos de ventas de la compañía.

Fin : El subproceso finaliza cuando se han realizado los registros de pagos emitidos por las instituciones bancarias, para cada uno de los voucher generados por las ventas con tarjeta de crédito.

Límites : El subproceso contempla el cobro de todas las tarjetas aceptadas en los establecimientos de la empresa.

Objetivo : Registrar los valores de pagos emitidos por las instituciones bancarias a fin de mantener el saldo actual de las cuentas por cobrar de tarjeta en el sistema financiero.

Tabla 4.16 Actividades del Subproceso de Cobranzas a clientes de tarjeta de crédito

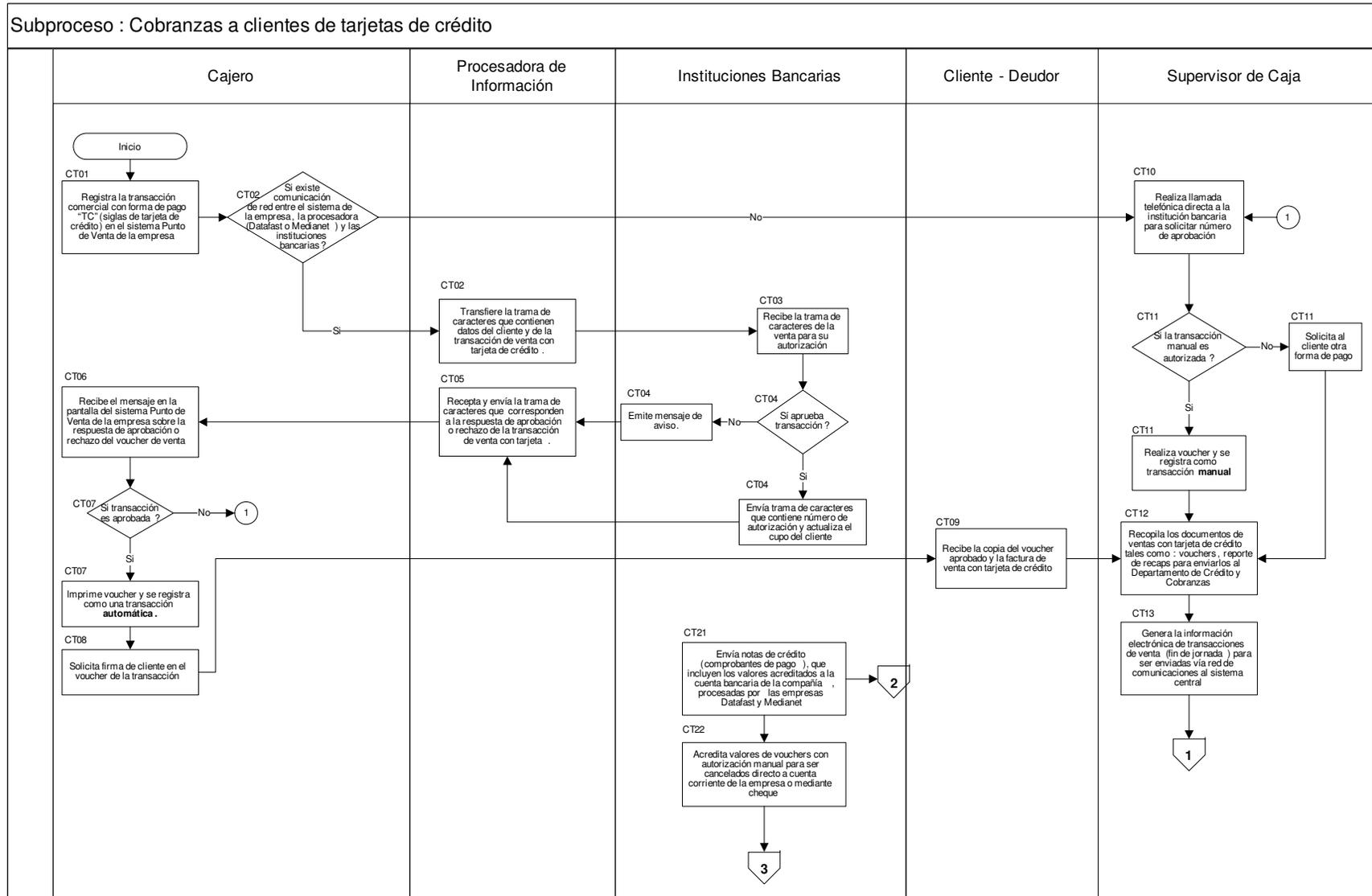
RESPONSABLE	COD	ACTIVIDAD
CAJERO	CT01	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registra la transacción comercial con forma de pago “TC” (siglas de tarjeta de crédito) en el sistema Punto de Venta de la empresa.
PROCESADORA DE INFORMACIÓN	CT02	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si existe comunicación de red entre el sistema de la empresa, la procesadora (Datafast o Medianet) y las instituciones bancarias, transfiere la trama de caracteres que contienen datos del cliente y de la transacción de venta con tarjeta de crédito.
INSTITUCIONES BANCARIAS	CT03	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe la trama de caracteres de la venta para su autorización.

PROCESADORA DE INFORMACIÓN CAJERO	CT04	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí aprueba transacción, envía trama de caracteres que contiene número de autorización y actualiza el cupo del cliente, en caso contrario emite mensaje de aviso.
	CT05	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recpta y envía la trama de caracteres que corresponden a la respuesta de aprobación o rechazo de la transacción de venta con tarjeta.
	CT06	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe el mensaje en la pantalla del sistema Punto de Venta de la empresa sobre la respuesta de aprobación o rechazo del voucher de venta.
	CT07	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si transacción es aprobado, imprime voucher y se registra como una transacción automática.
CLIENTE - DEUDOR	CT08	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicita firma de cliente en el voucher de la transacción.
	CT09	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe la copia del voucher aprobado y la factura de venta con tarjeta de crédito.
SUPERVISOR DE CAJAS	CT10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si no existe comunicación de red entre el sistema de la empresa, la procesadora (Datafast o Medianet) y las instituciones bancarias, realiza llamada telefónica directa a la institución bancaria para solicitar número de aprobación.
	CT11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si transacción es autorizada, realiza voucher y se registra como transacción manual y retorna a actividad CT08, caso contrario solicita al cliente otra forma de pago.
	CT12	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopila los documentos de ventas con tarjeta de crédito tales como : vouchers, reporte de recaps para enviarlos al Departamento de Crédito y Cobranzas.
	CT13	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genera la información electrónica de transacciones de venta (fin de jornada) para ser

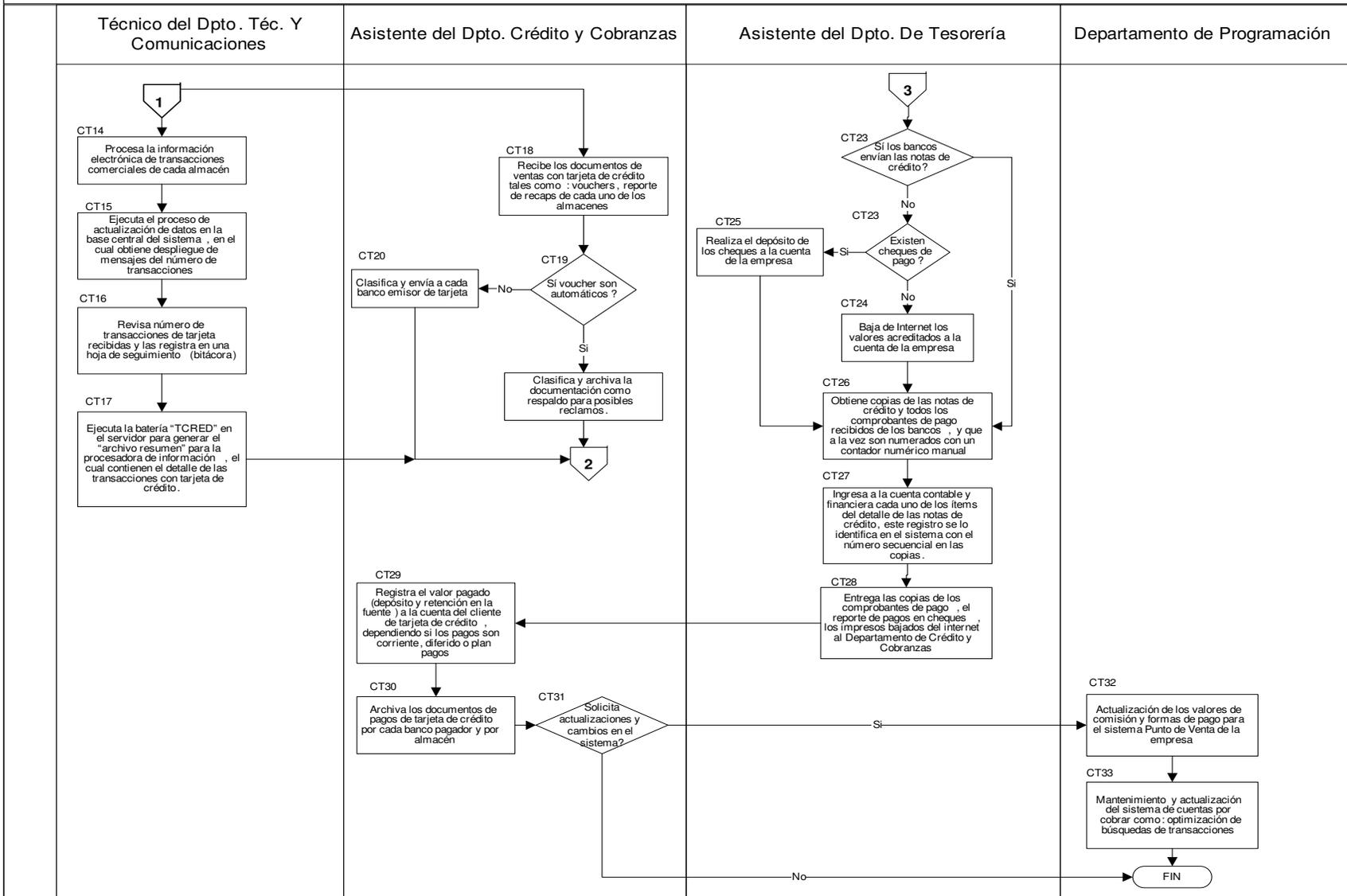
DEPARTAMENTO TÉCNICO Y COMUNICACIONES	CT14	<p>enviadas vía red de comunicaciones al sistema central.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesa la información electrónica de transacciones comerciales de cada almacén.
	CT15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecuta el proceso de actualización de datos en la base central del sistema, en el cual obtiene despliegue de mensajes del número de transacciones.
	CT16	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisa número de transacciones de tarjeta recibidas y las registra en una hoja de seguimiento (bitácora).
	CT17	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecuta la batería "TCRED" en el servidor para generar el "archivo resumen" para la procesadora de información , el cual contienen el detalle de las transacciones con tarjeta de crédito.
ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	CT18	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe los documentos de ventas con tarjeta de crédito tales como : vouchers, reporte de recaps de cada uno de los almacenes.
	CT19	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí los voucher son automáticos, clasifica y archiva la documentación como respaldo para posibles reclamos.
INSTITUCIONES BANCARIAS	CT20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí los voucher son manuales, clasifica y envía a cada banco emisor de tarjeta.
	CT21	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envía notas de crédito (comprobantes de pago), que incluyen los valores acreditados a la cuenta bancaria de la compañía, procesadas por las empresas Datafast y Medianet.
ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	CT22	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acredita valores de vouchers con autorización manual para ser cancelados directo a cuenta corriente de la empresa o mediante cheque.
	CT23	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí los bancos no envían las notas de crédito, verifica si existen cheques de pago.

ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS PROGRAMACIÓN	CT24	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si no existen cheques de pago, baja de Internet los valores acreditados a la cuenta de la empresa
	CT25	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí los pagos son en cheque, realiza el depósito de los cheques a la cuenta de la empresa.
	CT26	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtiene copias de las notas de crédito y todos los comprobantes de pago recibidos de los bancos, y que a la vez son numerados con un contador numérico manual.
	CT27	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresa a la cuenta contable y financiera cada uno de los ítems del detalle de las notas de crédito, este registro se lo identifica en el sistema con el número secuencial en las copias.
	CT28	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega las copias de los comprobantes de pago, el reporte de pagos en cheques, los impresos bajados del internet al Departamento de Crédito y Cobranzas.
	CT29	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registra el valor pagado (depósito y retención en la fuente) a la cuenta del cliente de tarjeta de crédito, dependiendo si los pagos son corriente, diferido o plan pagos.
	CT30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Archiva los documentos de pagos de tarjeta de crédito por cada banco pagador y por almacén.
	CT31	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí solicita actualizaciones y cambios al sistema.
	CT32	<ul style="list-style-type: none"> ▪ .Actualización de los valores de comisión y formas de pago para el sistema Punto de Venta de la empresa.
	CT33	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento y actualización del sistema de cuentas por cobrar como: optimización de búsquedas de transacciones.

4.3.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS A CLIENTES DE TARJETA DE CRÉDITO



Subproceso : Cobranzas a clientes de tarjetas de crédito



4.3.3.2 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS A CLIENTES DE TARJETA DE CRÉDITO

Para la asignación de tiempos de las actividades se tomaron los siguientes datos promedio y/o estimaciones para el cálculo.

Tabla 4.17 Datos estimados o aproximados para el análisis de valor agregado

CRITERIO	VALOR (diario)
Promedio de ventas con tarjeta Diners	257
Promedio de ventas con tarjeta American	39
Promedio de ventas con tarjeta Mastercard	86
Promedio de ventas con tarjeta Visa	101
Total voucher diarios	483
% Promedio de voucher manuales	20%
% Promedio de tarjetas no aceptadas	0,05%
Promedio de documentos de pagos recibidos	3480
Promedio de ítems por cada documento de pago	12
Promedio de pagos con cheques	2%

Fuente :Bitácora de resumen del Dpto. Técnico y Comunicaciones y estimaciones sustraídas de las entrevistas a personal de Cobranzas

Elaborado por : Margarita Herrera

El subproceso de cobranzas a clientes de tarjeta de crédito se esquematiza en 34 actividades (ver tabla 4.16, pág. 124), el cual incluye la aprobación automática o manual de las transacciones efectuadas con tarjeta, no existe un camino crítico que pueda ser analizado ya que la secuencia de las actividades cumple con el objetivo del proceso y no existe un período más largo, por lo tanto se obtuvo los resultados que se presentan a continuación :

Tabla 4.18 Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas
a clientes de tarjeta de crédito

Total de actividades (TA)	=	33
Tiempo de ciclo del proceso (TC)	=	9878.50 min
% Tiempo de espera (TE)	=	74,20%
% Valor agregado (VA)	=	42,42%
%Sin valor agregado (SVA)	=	57,58%
% Relación de empoderamiento	=	3,03%

Resultados del Anexo Nro. 9
Elaborado por : Margarita Herrera

El ciclo del subproceso se desarrolla en un tiempo de 9878.50 minutos es decir aproximadamente 20 días, debido a que la entrega y recepción de documentos de pago es acumulada y se entrega en días posteriores, lo cual genera un tiempo de espera del 74,20%.

Se observa que dentro del proceso existen, mayormente, actividades sin valor agregado que deben ser simplificadas para elevar aquellas que si aportan al cliente y a la organización, como es el registro de los cobros de tarjeta.

En este subproceso la relación de empoderamiento es baja, del 3,03%, lo que significa que son pocas las actividades que requieren ser supervisados y esto es a que en el cobro de tarjetas interactúa en mayor parte la automatización de tareas con ayuda de sistemas informáticos.

4.3.3.3 ANÁLISIS DE LA CARGA DE TRABAJO LABORAL DEL SUBPROCESO DE COBRANZAS A CLIENTES DE TARJETA DE CRÉDITO.

En la siguiente tabla se analiza el porcentaje de carga de trabajo laboral para cada uno de los participantes en el subproceso :

Tabla 4.19 Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas a clientes de tarjeta de crédito

Nro. Personas	Involucrados en el Subproceso	%Carga de Trabajo mensual
219	Cajero	0,54%
18	Supervisor de Caja	66,80%
580	Cliente –Deudor	0,001%
2	Procesadoras de Información	0,89%
8	Instituciones Bancarias	0,81%
3	Técnico del Dpto. Técnico Comunicaciones	2,55%
5	Programador	48,99%
5	Asistentes del Dpto. Crédito y Cobranzas	90,46%
4	Asistente del Dpto. Tesorería	369,06%

Resultados del Anexo Nro. 10
Elaborado por : Margarita Herrera

Existe un desequilibrio de la carga laboral, por lo tanto muchos cuellos de botella en el subproceso, los involucrados en generar la transacción de venta con tarjeta como son : el cajero y supervisor de caja cuentan con un sistema muy veloz para realizar sus actividades, de igual manera para las instituciones bancarias y procesadoras de información, con apoyo de la tecnología su trabajo es cada vez más corto y su carga laboral le deja espacio para la realización de otras actividades.

Pero realmente el problema se suscita al observar que el personal de Asistencia en el Departamento de Crédito y Cobranzas y en el de Tesorería están acumulando información y documentación que no es actualizada a tiempo, por lo cual no cumple con el objetivo del subproceso, que es actualizar el saldo de cuentas por cobrar de tarjeta en el sistema financiero y así mantener orden y control sobre esta gran cantidad de transacciones diarias.

4.4 ANÁLISIS DE LOS COSTOS DEL PROCESO DE COBRANZAS

Los costos de cobranzas, constituyen el esfuerzo realizado por la empresa para recuperar las cuentas por cobrar y pueden clasificarse en:

- Costos fijos
- Costos variables

*“Costos fijos de cobranza son aquellos que se mantienen constantes para cualquier monto de las cobranzas tales como: sueldos fijos y otras asignaciones del personal de cobranza, seguros de vida, vehículos, hospitalización, médico quirúrgico que tenga la empresa para el personal de cobranza”.*⁴⁵

*“Costos variables de cobranza son aquellos que varían en función de las gestiones que se hagan para realizar las recuperaciones de cuentas por cobrar, como: comisiones de cobradores, según el monto de las cobranzas que realicen. gastos de viajes en gestiones de cobranza, honorarios de abogados y otros gastos en los que se utilicen procedimientos jurídicos; gestiones a través de oficinas de cobranzas ajenas a la empresa, cualquier otro tipo de gasto que se haya de efectuar relacionado con cobros y que no se realice con carácter permanente”.*⁴⁶

Los costos en las cobranzas en una empresa guardan íntima relación con las políticas y procedimientos de cobro. En la medida que una empresa sea más restringida en el otorgamiento de crédito y más agresiva en sus procedimientos de cobro reduce sus pérdidas en cuentas incobrables; no obstante corre el riesgo de que disminuyan sus ventas y aumenten sus gastos de cobranza al hacer un mayor uso de personal para labores de cobranzas. Esta función agresiva se caracteriza por el envío constante de cartas, telegramas, llamadas telefónicas, uso de bufetes de abogados, procedimientos judiciales, etc. cuando una empresa use medidas liberales en la concesión de créditos y utiliza

⁴⁵ BEAUFOND, Rafael, Gerencia y control de crédito y cobranzas, Cap.I, Pág. 22 (www.monografias.com)

⁴⁶ Ibidem.

procedimientos de cobranza deficientes aumentaría su volumen de ventas, sus gastos de cobranza serían bajos pero las pérdidas en cuentas incobrables aumentarían.

Con la introducción anterior, se realiza el análisis de los costos de cobranzas para Comercial Kywi, considerando lo siguiente:

- Es una empresa que mantiene sus actividades de cobranzas independientes, se manejan dentro del departamento de Crédito y Cobranzas, Departamento de Ventas al por Mayor y áreas de Almacenes, no existe un área y personal específico para visitar al cliente y cobrar las cuentas, por lo cual no existen costos por movilización y seguros.
- Los costos fijos a considerar son los sueldos de cada involucrado en el proceso, gastos en uso de teléfono, arriendo de las instalaciones, uso de energía eléctrica y suministros.
- Los costos variables relativamente no existen ya que no existen incentivos directamente relacionados con las cobranzas, pero se tomará un cierto porcentaje de comisiones que el personal recibe de acuerdo a las ventas realizadas en el mes, que cumplen una meta de presupuesto.

“Los gastos de cobranza afectan el procedimiento de recuperación de créditos. Se debe tomar en consideración que el monto de las cobranzas nunca debe ser inferior a los gastos incurridos con esa finalidad. Un concepto de gran ayuda que permite hacer una comparación entre la compensación de gastos de cobranza con cobros es el del Punto de Equilibrio. Esta importante herramienta de análisis financiero puede servir de gran ayuda en la administración y control de cuentas por cobrar.”⁴⁷

El concepto de Punto de Equilibrio, al asumir que los ingresos y los costos son funciones lineales de la cantidad de producto por fabricar y vender simplifica el

⁴⁷ BEAUFOND, Rafael, Gerencia y control de crédito y cobranzas, Cap.I, Pág. 32 (www.monografias.com)

análisis de su relación con la utilidad. El punto de equilibrio se observa cuando los ingresos igualan a los costos totales.

Para el análisis se aplica la herramienta del punto de equilibrio, utilizando los siguientes porcentajes de gastos estimados en cada macroproceso:

Tabla 4.20 Porcentaje de costos en los macroprocesos

MACROPROCESOS	% Estimado de Gastos
Macroproceso primarios	
Conocer mercado y clientes	5,00%
Gestionar ordenes de compra	18,00%
Distribución y Logística	23,00%
Comercializar productos	20,00%
Servicio de Post-venta	3,00%
Macroprocesos de apoyo	
Gestionar el desarrollo organizacional	12,00%
Administración financiera de la empresa	11,00%
Administración de recursos humanos.	5,00%
Gestionar los sistemas de información	3,00%
	100,00%
PROCESOS Económico Financiero	
Proceso de Planeación Financiera	12,00%
Proceso de Recaudación y Pagos	23,00%
Proceso de Crédito	23,00%
Proceso de Cobranzas	23,00%
Proceso de Contabilidad	19,00%
	100,00%

Fuente : Datos estimados del estado de pérdidas y ganancias
proyectado al 2006
Elaborado por : Margarita Herrera

Se ha estimado que el porcentaje de gastos que se incurre en el macroproceso Administración financiera de la empresa es del 11%, valor que es repartido entre los procesos económico financiero y el 23% corresponde al proceso de cobranzas.

Con estas aproximaciones se realiza el análisis del punto de equilibrio, aplicando las siguientes fórmulas :

Costo total \rightarrow $CT = CF + CTV$ (Si se tiene costos fijos CF y costos totales variables CTV)

Ingresos \rightarrow $I = CT$ (Si los ingresos son iguales a los costos)

Si se denomina a los cobros (C) y a los gastos de cobranza (Gc) entonces el punto de equilibrio estaría dado por $C = Gc$. Esto indicaría que realizando cobranzas iguales a sus costos no habría pérdidas ni ganancias derivadas del procedimiento de cobranzas y hasta qué punto es conveniente aumentar los gastos de cobranza de modo que se obtengan beneficios razonables.

$$Gc = Gfc + Gvc$$

Donde:

Gc = Gastos totales de cobranza.

Gfc = Gastos fijos de cobranza.

Gvc = Gastos totales variables de cobranza.

Como el punto de equilibrio está dado por $C = Gc$ sustituyendo a Gc en la fórmula anterior quedaría:

$$C = Gfc + Gvc$$

Los cobros son igual al total de gastos fijos y gastos variables para mantener el equilibrio.

Los gastos fijos se mantienen cualquiera que sea el monto de las cobranzas, ahora se debe determinar el monto de los gastos adicionales que se deben realizar como máximo a fin de que justifiquen las recuperaciones de cuentas por cobrar, por lo cual los gastos variables de cobranza se deben expresar como un porcentaje de las cobranzas. Podría expresarse el término $Gvc = XC$ donde (X) sería el coeficiente que expresaría la parte de los cobros.

Luego la ecuación original de punto de equilibrio quedaría transformada en:

$$C = Gfc + XC$$

Despejando (C) en la ecuación.

$$C - XC = Gfc.$$

Sacando (C) como factor común:

$$C(1 - X) = Gfc$$

$$\text{Entonces } C = \frac{Gfc}{1 - X}$$

Luego para calcular (X)

$$X = 1 - \frac{Gfc}{C}$$

Este procedimiento permite obtener un coeficiente, que multiplicado por las cobranzas, determinaría la cantidad máxima a invertir en gastos de cobranzas para obtener el punto de equilibrio.

A continuación se aplica este conocimiento en los datos proporcionados por la empresa, en los cuales se ha establecido porcentajes estimados para el cálculo.

Tabla 4.21 Datos de cuentas por cobrar año 2005

CUENTAS POR COBRAR	2.005	% Relación
Cientes Credikywi	542.945,58	23,03%
Crédito a empleados Corporativo	13.023,69	0,55%
Crédito Ventas por Mayor	1.363.041,61	57,81%
Tarjetas de crédito	262.182,53	11,12%
Judiciales	67.336,50	2,86%
Otros	109.444,97	4,64%
Total Cuentas por Cobrar	2.357.974,89	6,32%
Incobrables	10.632,51	0,45%
VENTAS NETAS	37.285.013,84	

Fuente : Datos balance general 2005
Elaborado por : Margarita Herrera

El porcentaje de incobrables en el año 2005 es inferior al 1%, lo cual, las pérdidas en cuentas no representa un problema financiero en el empresa, por otra parte el

porcentaje de cuentas por cobrar vía judicial es del 2,86%, lo que significa que una porción baja de las cuentas son encargadas a una empresa externa.

Al final del período, las cuentas por cobrar son del 6,32% en relación a las ventas anuales y se observa que el crédito de ventas al por mayor cubre el 57,81% del total de ventas a crédito, seguido con los clientes credikywi que son personas naturales o empresas con el 23,03%, estos dos grupos son en los que mayor énfasis se debe colocar para las cobranzas.

A continuación se presentan los costos correspondientes al año 2005 y que intervienen en el proceso de cobranzas, estas cifras permitirán ser distribuidas de acuerdo a los porcentajes antes vistos anteriormente en la tabla 4.20.

Tabla 4.22 Cálculo de costos de cobranzas año 2005

RUBRO	2.005	MACROPROCESOS		PROCESOS		Porcentaje estimados en cada área del proceso		
		% Otros Macroprocesos	%Macrop. Econom-Financ.(M.E.F)	%Otros Procesos del M.E.F	% Proceso Cobranzas	Dpto. Crédito y Cobranzas	Almacenes	Dpto. V.P.M.
		89,00%	11,00%	77,00%	23,00%	10,00%	52,00%	38,00%
COSTOS								
Costos Fijos					46.571,66			
Sueldos	1.181.674,88	1.051.690,64	129.984,24	100.087,86	29.896,37	2.989,64	15.546,11	11.360,62
Arriendo Ofic. Admin.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arriendo Almacenes	115.824,16	103.083,50	12.740,66	9.810,31	2.930,35	293,04	1.523,78	1.113,53
Teléfono	148.561,94	132.220,13	16.341,81	12.583,20	3.758,62	375,86	1.954,48	1.428,27
Energía	278.559,15	247.917,64	30.641,51	23.593,96	7.047,55	704,75	3.664,72	2.678,07
Suministros	116.157,12	103.379,84	12.777,28	9.838,51	2.938,78	293,88	1.528,16	1.116,73
Costos Variables					183.178,04			
Comisiones	1.971.491,28	1.754.627,24	216.864,04	166.985,31	49.878,73	4.987,87	25.936,94	18.953,92
Gastos judiciales	579.562,20		579.562,20	446.262,89	133.299,31	13.329,93	69.315,64	50.653,74
Total Gastos	4.391.830,73	3.392.918,99	998.911,74	769.162,04	229.749,70	22.974,97	119.469,84	87.304,89

Fuente : Datos Departamento de Contabilidad
Elaborado por : Margarita Herrera

Por lo cual se observa que el 89% de los costos corresponden a otros macro procesos de la organización y sólo el 11% es para el macroproceso Económico-Financiero, que consecuentemente este se reparte entre los procesos que lo

conforman, dando como resultado que el proceso de cobranzas interviene con el 23% de los costos y el resto de los procesos es del 77%.

Tomando el dato anterior (tabla 4.21), la empresa desea recuperar para el año 2006 **\$2.357.974,89** y sus gastos fijos de cobranza son de **\$229.749,70** (tabla 4.22) , por lo cual se tiene :

$$C = 2.357.974,89 \text{ y}$$

Gfc = 229.749,70 ; entonces los gastos variables de cobranza se representan por \rightarrow (Gvc = XC), aplicando la fórmula serían:

$$X = 1 - \frac{229.749,70}{2.357.974,89} = 1 - 0,097 = 0,902$$

Es decir, un 90, 2% del monto a cobrar, es la cantidad máxima para los gastos de cobranzas. Luego el punto de equilibrio está dado por:

$$2.357.974,89 = 229.749,70 + 0.902 \times 2.357.974,89$$

$$\text{Así; } 2.357.974,89 = 229.749,70 + 2.126.893,35$$

4.5 DEBILIDADES Y FORTALEZAS DEL PROCESO DE COBRANZAS

4.5.1 DEBILIDADES

- El seguimiento de las cuentas por cobrar de los clientes no mantiene una programación adecuada, se la realiza cuando existe un espacio de tiempo entre semana para imprimir el reporte de cuentas vencidas cada ocho o cada quince días, dando lugar a que en ciertos casos se olvide contactar uno o varios clientes. Por suerte un buen porcentaje de clientes paga a tiempo sus cuentas, otros pueden haber tenido la buena voluntad de cancelar su cuenta pero se les pasó por alto o no tienen personal de mensajería para enviar el depósito, otro grupo necesitará que siempre se le recuerde, etc.

- El tiempo de espera en el proceso es elevado, mayor a un 90%, lo que significa que el personal en ciertos períodos puede permanecer ocioso, mientras le llega la documentación procesada por el anterior departamento. El no ver el proceso en su totalidad ha llevado a la división funcional de los departamentos: área de tesorería, área de Crédito y Cobranzas, área de ventas, área de programación, área de despacho, etc. Esto produce normalmente "feudos" verticales, preocupados en la optimización de su propia función, perdiendo totalmente la óptica de la empresa y su relación con el cliente.
- El manejo de las cobranzas se lo realiza por áreas separadas, cada una mantiene el absoluto control sobre las mismas, aparentemente con el objetivo de aliviar la carga al departamento de Crédito y Cobranzas pero, qué sucede con las cuentas morosas, luego que fueron mantenidas por un tiempo largo en manos de cada área (almacenes o ventas al por mayor) pasan a ser supervisadas por los directivos, dejando que igualmente pase algún otro tiempo, sin que se logre establecer una comunicación oportuna con el cliente y dar una solución que alivie la carga laboral tanto para el área dueña de la cuenta, para el departamento de cobranzas y en especial lograr la satisfacción del cliente deudor, así su cuenta quede deshabilitada.
- Las actividades de cobranzas que realmente agregan valor al proceso, como la auditoria de cuentas, clasificación de acuerdo al cliente, seguimiento continuo de las cuentas, contacto con el cliente y el análisis de la información son realizadas en menor proporción y el personal se ha dedicado exclusivamente a estar al día con el ingreso de datos, revisión, archivo y el apaga fuegos típico dentro de una empresa que busca soluciones instantáneas a problemas que se presentan en el día a día, contratando más personal, incrementando computadores, trabajando horas extras, etc.
- Una debilidad que refleja el proceso es acerca del personal dedicado a las actividades de cobranzas, éste grupo tiene asignado otras funciones lo que no les permite tener el 100% de su tiempo con responsabilidades exclusivamente

de cobranzas. Esto se debe a las actuales políticas o reglamentos de la empresa que dictaminan que cada área es responsable de mantener la gestión de cobranzas, pero pienso que no se puede hablar de gestión, cuando las personas que realizan estas actividades no están plenamente entrenadas para esta labor y que únicamente con base a la experiencia y al conocimiento de sus clientes han logrado por sí solos establecer sus propias reglas para cobrar las cuentas, al no existir un supervisor o coordinador que pueda establecer cronogramas, asignación de rutas, medición de desempeño en cobranzas, etc.

- La entrega y recepción de documentos de pago por parte de las instituciones bancarias es acumulada, se deberían realizar gestiones con estas instituciones a fin de que la información sea entregada diariamente, o enviada a través de otros medios como el correo electrónico o transferencia de archivos, ya que actualmente el personal de mensajería de la empresa no se puede hacer cargo de traer la documentación, debido a que ellos también están destinados para otras funciones y no les alcanza el tiempo.
- No existe una planificación que permita proyectar los créditos a los clientes y de esta manera conjuntamente establecer métodos futuros que permitan mantener el control del crecimiento de las cuentas por cobrar, logrando así analizar las posibles causas y efectos que se producirían. Al no existir indicadores de gestión no se puede establecer reformas a las reglas, normas o procedimientos de trabajo que permita por una parte ordenar los procesos y por otra, sirva para saber si lo que se está haciendo hoy es mejor que lo que se hizo ayer.
- La documentación es manejada en varias áreas, lo que ocasiona, algunas veces, que el personal emplee mucho tiempo tratando de ubicar estas evidencias de cobro, por lo cual, tienen que recurrir al sistema para imprimir un duplicado de factura.

4.5.2 FORTALEZAS

- Una de las fortalezas que se pueden aprovechar es la buena disposición de los directivos ante el cambio, según las circunstancias del entorno macroeconómico y la evolución de la sociedad, apoyan en gran medida la reforma de las políticas. Se puede lograr un cambio profundo también con el compromiso del personal operativo, que realmente desee aportar a logro de los objetivos empresariales y someterse a una capacitación que eleve sus niveles.
- Existe un total apoyo a la implementación de nueva tecnología y uso de sistemas mayormente avanzados, que permitirán automatizar tareas para el aumento de la productividad, ya que no existirán más personas saturadas y otras sin trabajo en el proceso. Para lograr mayor efectividad en la introducción de nuevas plataformas tecnológicas, el personal informático debe ser involucrado junto con las necesidades actuales de los usuarios del sistema de información, para que las modificaciones, mantenimiento y mejoramientos sean realizados en menor tiempo y en la primera etapa de su desarrollo esté muy cercano a los requerimientos solicitados, de esta manera se evitaría nuevamente diseñar y modelar los sistemas.
- La infraestructura con la que cuenta la empresa en sus instalaciones, mantiene facilidad para establecer canales accesibles para la comunicación, así; la ubicación de las oficinas, el espacio físico, la red de comunicaciones que permite el uso de medios como el correo electrónico, impresoras y equipos debe ser aprovechado para utilidad y realización de actividades que aporten valor al cliente y a la organización.
- Aprovechar que sus costos en cobranzas no son elevados, la empresa debería invertir para realizar una mejor organización y planificación en la gestión de las cobranzas y distribución de trabajo entre el personal que realiza estas tareas.

CAPITULO 5. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE COBRANZAS

5.1 FASES DEL DISEÑO DEL PROCESO

5.1.1 INCLUSIÓN DE REQUERIMIENTOS DE LOS INVOLUCRADOS

Para la mejora del proceso, se deben incluir los requerimientos y necesidades actuales de los grupos de interés involucrados en el proceso, para esto se utilizó la técnica de la entrevista personal y la encuesta.

5.1.1.1 CLIENTE INTERNO

El cliente interno representa el personal de las áreas funcionales que actúa en el proceso, así se tiene :

- Mando alto : 1 Contralor

- Mando medio : 1 Jefe Dpto. de Crédito y Cobranzas
1 Jefe Dpto. de Contabilidad

- Operativo :
 - 5 Asistentes Dpto. de Crédito y Cobranzas
 - 3 Asistentes del Dpto. de Tesorería
 - 8 Vendedores VPM
 - 12 Supervisores de Caja con apoyo de vendedores y cajeros

a) Requerimientos del personal de mandos alto y mando medio

La entrevista personal fue aplicada a los directivos de la empresa, que están en los niveles de mando alto y mando medio, se conoció que estos grupos de interés intervienen activamente con políticas, acciones y soluciones para los procesos empresariales, entre éstos el proceso de cobranzas.

Estratégicamente para la empresa, el manejo de las cobranzas se lo realiza por áreas separadas, así como se vio en el análisis de los subprocesos del capítulo 4, a partir de la página 103, de esta manera mencionan que el trabajo es equiparado para el personal del nivel operativo y cada área es responsable del cumplimiento de objetivos como es el de mantener entre un 86% a 90% la eficiencia en las cobranzas y en el mejor de los casos superar esta expectativa.

Aclaran también que la empresa no atraviesa un problema grave de cuentas incobrables, sus estados financieros anuales reflejan menos del 1% para aquellas cuentas morosas y piensan que esto es un porcentaje mínimo para la magnitud de la empresa, minimizarlo o mantenerlo no afecta en sí a todo el sistema organizacional.

Requieren que el personal cumpla con los procedimientos y políticas que se asignen al área funcional a la que pertenecen, como son: administración, almacenes, bodega y transporte. Adicionalmente requieren que el conocimiento, capacidades y destrezas del personal se desarrollen en base a la experiencia, a la comparación con la competencia y a las propias aptitudes para escalar dentro de una organización que lleva sus niveles muy marcados.

Debido al crecimiento acelerado de la compañía, para un futuro no muy lejano piensan que requerirán establecer un método mayormente efectivo para el control, seguimiento y análisis de la información procesada que cada vez será más voluminosa.

Afirman igualmente que con el crecimiento de la empresa, la aplicación de nueva tecnología para la automatización de varias tareas, es un asunto cada vez más necesario e importante para agilizar el trabajo. La búsqueda de nuevos mecanismos que permitan en un tiempo corto y sin mayor costo implementar sistemas que apoyen al desarrollo empresarial, es sin duda una prioridad para los directivos.

Síntesis de la entrevista al persona de nivel alto y medio :

- La empresa no atraviesa un problema financiero sobre cuentas incobrables.
- Las actividades de cobranzas son desempeñadas con autonomía, cada área funcional que atendió al cliente es el encargado del seguimiento de su cuenta por cobrar.
- La base del desarrollo organizacional es la experiencia de cada colaborador.
- El crecimiento acelerado de la empresa implica contar con herramientas útiles que permitan procesar la información.
- La automatización es una tarea que no queda fuera del desarrollo organizacional, sino que actúa paralelamente al cumplimiento de los objetivos.

b) Requerimientos del personal de nivel operativo

El personal de nivel operativo, entre ellos asistentes de departamento, supervisores de caja, vendedores y cajeros, son personas que tienen un promedio de 10 años de trabajo en la empresa, el nivel académico adquirido se ha mantenido en un nivel secundario. Esto cumple con las expectativas de la alta dirección sobre el aprendizaje en base a la experiencia y superación que han permitido que los trabajadores con sus logros a través del tiempo, puedan ascender a cargos dentro del área de administración, ventas o supervisión.

La encuesta aplicada a este grupo consiste en un cuestionario de 11 preguntas relacionadas con las actividades que realizan las personas, a la vez permitirá evaluar de qué manera se siente el cliente interno en la ejecución diaria de las mismas. (Ver cuestionario de preguntas en el Anexo Nro. 11).

Primera Pregunta : La primera pregunta se relaciona con el reglamento actual de políticas que rige la ejecución de las actividades de cobranzas, el 99% de los

encuestados respondió que las políticas de cobranzas están acorde a los requerimientos de la compañía y de los clientes y el 1% afirma que es de acuerdo a la capacidad adquisitiva del cliente. Las otras opciones dentro de esta pregunta no fueron tomadas en cuenta, esto manifiesta que un grupo mayoritario está de acuerdo con lo que actualmente se aplica en cuanto a políticas y no ofrece alguna alternativa de cambio.

Segunda Pregunta : La segunda pregunta encuentra los aspectos que son tomados en cuenta del cliente para efectuar las cobranzas. Entre las varias opciones apuntadas el 28% respondió que esperan que las cuentas estén vencidas para comunicarse con ellos, igualmente otro 28% afirma que toma en cuenta normas internas de los clientes que son empresas como es esperar el día de pago de éstas para poder cobrar y el 44% del personal da un trato por igual a las cuentas y las clasifica de acuerdo al vencimiento. En esta pregunta se ve la debilidad que existe en el análisis de los clientes, que son deudores, debido a que aspectos como: tipo de actividad del cliente, historial de pagos no son tomados en cuenta, los clientes pertenecen a un solo grupo que son las cuentas por cobrar de acuerdo al área que pertenecen, si son ventas al por mayor, en almacenes u otros.

Tercera Pregunta : La tercera pregunta se enfoca a las acciones que toma el personal para gestionar una cuenta. De acuerdo al análisis de los subprocesos, se presentó que los diagramas de flujo de las actividades de cobranza en la empresa se caracterizan por mantener insistencia de cobro con sus clientes, es así que el 72% de los encuestados aclaró que cuando el cliente tiene sus cuentas vencidas las tareas que realizan son llamadas telefónicas constantes, luego son enviadas cartas. El restante 28% entrega la cuenta en mora al área de cobranzas y mantienen el seguimiento de la misma.

Cuarta Pregunta : La cuarta pregunta encuentra la opinión del encuestado en relación a la actividad que toma más tiempo dentro del proceso, que es el registro y cruce de información de las cobranzas. El 73% contempla que esta tarea es parte de sus funciones y que es oportuna sin demoras, el 9% está insatisfecho

pero cree que es necesaria, así tome mucho tiempo y el 18% piensa que esta tarea debería ser realizada por otra área.

Quinta pregunta : La quinta pregunta consigue que el personal califique al actual proceso de cobranzas, el 85% está de acuerdo, contesta que la forma actual es normal y satisfactoria, el 15 % el resto piensa que debe aplicarse una mejora.

Sexta Pregunta : Sobre las herramientas de análisis de datos, la sexta pregunta presenta que el 66% del personal está satisfecho con la información que le proporciona el actual sistema, el 27% recurre a los documentos de cobro y el 7% se basa en el reporte semanal que se obtiene sobre cuentas vencidas.

Séptima Pregunta : Tendiendo en cuenta que las personas aún recurren a la documentación del cliente, la séptima pregunta va relacionada a la tarea de búsqueda de papeles en los archivos físicos, el 100% de los encuestados afirma que la utilizan constantemente.

Octava pregunta : La octava pregunta presenta los aspectos que deberían ser mejorados en el actual sistema de información de cuentas por cobrar. El 50% dice que debería incluirse el análisis de los datos, el 40% se acopla y no necesita ningún cambio, el 10% manifiesta que debería incluirse mayor espacio para llevar anotaciones u observaciones sobre la cuenta del cliente.

Novena Pregunta : La novena pregunta establece la efectividad de las cobranzas por parte del personal, así el 40% de los encuestados afirmaron que las cobranzas están entre un 50% y 80% de eficiencia y el restante 60% son optimistas e indican que las cobranzas son superiores al 80%.

Décima Pregunta : En cuanto a la aplicación de indicadores para la medición de la satisfacción del cliente interno y externo, en la décima pregunta se detectó que el 70% explicó que no se utilizan y el 30% mencionó que se basan en los informes financieros mensuales.

Décima primera Pregunta : En la décima primera pregunta se encontraron qué aspectos deben ser mejorados para que las cobranzas sean más productivas, el 9% dijo que se debería dar capacitación a los funcionarios, el 1% requiere cambio de políticas actuales, el 44% manifiesta un mejoramiento en el sistema de información de cuentas por cobrar, el 27% se acopla a lo que actualmente está implementado, el 19% requiere que se eliminen algunas tareas manuales.

Síntesis de la encuesta al personal de nivel operativo :

- El personal actúa de acuerdo a las normas y políticas implantadas.
- El inicio de la cobranza es a través de la obtención de reportes de cuentas vencidas, el contacto y la insistencia en el cobro, por medio de llamadas telefónicas mayormente.
- El personal se rige a sus funciones específicas, así le tome mayor tiempo y recursos.
- El personal siempre utiliza la documentación como soporte a sus actividades de cobranza.
- El actual sistema de información de cuentas requiere que se le adapten nuevas funcionalidades para el análisis de la información.
- La eficiencia en las cobranzas está entre un 60% y 80%.
- No se aplican indicadores de medición de la satisfacción del cliente interno y externo en el proceso.
- Existe un personal mayoritario que requiere capacitación, cambio de políticas e eliminación de tareas manuales.
- Existe un personal minoritario que no requiere ningún cambio

5.1.1.2 CLIENTE EXTERNO

Para tomar en cuenta también aspectos relacionados con la parte externa, se aplicó la encuesta a un grupo importante de clientes. El diseño de la encuesta para el cliente externo se lo puede ver en el Anexo Nro. 12.

Consiste en un cuestionario conformado por cuatro preguntas que establecen el grado de satisfacción del cliente, como se tiene a continuación:

Primera Pregunta: Atiende a la calificación que el cliente da al servicio y atención que se ofrece dentro de las instalaciones de la compañía Comercial Kywi, para efectuar el pago de sus deudas, el resultado fue que un 55% piensa que es excelente y satisfactorio, el 15% piensa que las llamadas son oportunas para recordarles sus vencimientos, el 25% desea que no se contacten porque es un cliente muy cumplido, el 5% afirma que el personal se demora en atenderlo.

Segunda Pregunta : Hace referencia a la manera cómo el cliente piensa acerca del castigo impuesto por retrasos en sus pagos, el 80% afirma que no tienen ningún problema al respecto, el 10% piensa que están de acuerdo al mercado global en tasa de interés y un 10% afirma que no está acorde a los montos de compra que realiza.

Tercera Pregunta : En cuanto a los canales existentes para que los clientes puedan pagar sus saldos de cuenta, el 60% acude a oficinas o envía cheques, el 35% desearía que le visite un cobrador, también no se escapa la posibilidad de pagos por medio de Internet de un 5%.

Cuarta Pregunta : Los aspectos que deberían ser tomados en cuenta para una cobranza mejor atendida para el cliente es 75% para mejoramiento del sistema de recordatorios, 20% para el sistema de información y el 5% cree que el personal debe ser capacitado.

Síntesis de la encuesta al cliente:

- El cliente necesita un trato personalizado, en cuánto a recordatorios, servicio y atención.
- Existe una porción minoritaria de clientes, pero no menos importante, que afirma que sus tasas no son aplicables, debido a que no van relacionadas con sus montos en compras.
- El cliente desearía contar con otros canales de cobro, como el Internet o cobro a domicilio.
- Existe una porción mayoritaria de clientes que piensan que debe mejorar la gestión de recordatorios.

5.1.2 PLANTEAMIENTO DE LAS MEJORAS

5.1.2.1 DISEÑO DE LA BASE DE CONOCIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR

En el capítulo 4 del presente documento se determinó que un problema general en todo el proceso de cobranzas es la inexistencia de un registro amplio de los contactos que se realizan en la cobranza, es decir, el personal actualmente encargado realiza la “gestión” de una forma aislada y sin mantener un control detallado de todas las especificaciones y detalles que se suscitan en el encuentro con un deudor.

De esta manera la empresa se ve sujeta a agrupar a sus clientes en una sola esfera, sin distinción, sin el conocimiento de sus verdaderos problemas en cuanto a pagos, atención y comunicación, a conservar a su personal de cobranzas intacto sin conocer sus requerimientos o necesidades u otorgar una capacitación actualizada con miras a nuevos cambios y mejoras, todo esto ocasiona que la alta gerencia no pueda contar con un panorama específico para toma de decisiones y

siempre tenga que recurrir a procesos urgentes como : recuperación de datos históricos, recálculos, búsqueda constante de la documentación; lo cual le toma mucho tiempo y con esto la información que obtenga aplicará una política general que afecte a todos por igual, sin importar la satisfacción del cliente interno y externo.

Se plantea crear una “administración del conocimiento”, que no es otra cosa que hacer que los conocimientos de la empresa se queden en ella misma.

“Administración del conocimiento (Knowledge Management, KM) significa obtener el mayor provecho de la experiencia del personal de la empresa. Existen básicamente, dos tipos de conocimientos: explícito y tácito. El explícito es el que podemos obtener de manera clara y manifiesta; el que consultamos en un libro por ejemplo. El tácito es el que obtenemos por medio de un experto, es conocimiento implícito; el maestro del taller que sabe cómo reparar el auto, pero él es el único que sabe”.⁴⁸

La administración del conocimiento implica la conversión del conocimiento tácito (el que sabe un trabajador específico) en explícito (conocimiento documentado y replicable) para convertirlo en un activo estratégico de la organización.

El diseño de la base de conocimiento se divide en dos aspectos :

a) Clasificación del deudor de acuerdo a características de la cuenta por cobrar

La empresa podrá conseguir información relevante de cada uno de sus clientes, que fueron atendidos en cada área funcional, de esta manera el cliente puede ser clasificado dentro de uno de los grupos siguientes⁴⁹ :

⁴⁸ BOLAÑOS BARRERA, Ricardo, Administración del conocimiento I (<http://axitia.com>)

⁴⁹ ETTINGER P. Richard y GOLIEB David E., Crédito y Cobranzas, CECSA, Prentice Hall, 1962.

Clientes que, honestamente, mal interpretan las condiciones de venta : Este grupo no ofrece ningún problema real de cobro. Una explicación de las condiciones de venta usualmente arregla el problema antes que las malas interpretaciones causen un problema mayor.

Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes : Un recordatorio de que la cuenta se ha vencido es todo lo que se necesita para los clientes de este grupo. Si el cliente es difícil, la empresa debe hacer cualquier esfuerzo para hacerle notar la importancia de pagar sus cuentas, el registro de este tipo de clientes en una base de conocimiento representaría un valor importante para aquellas personas encargadas en el contacto con el deudor, se aplicarían nuevos métodos y reglas para asegurar el cobro de la cuenta.

Clientes que descuidan las fechas de vencimiento por lo reducido de la cuenta : Los minoristas regularmente pertenecen a este grupo. Obtienen una cuenta por un valor pequeño y la retienen con la intención de incluir el monto cuando paguen el siguiente vencimiento. No se dan cuenta del problema que esta práctica ocasiona a los departamentos de contabilidad y crédito de la empresa, una amable carta explicando las dificultades a menudo consigue la cooperación de este tipo de cliente.

Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo : Los clientes de este grupo pagan a tiempo cuando las fechas de sus cuentas vencidas coinciden con el auge de temporada de sus negocios. La política general de la empresa es indulgente con esta clase de deudores, pero debe mantener una cobranza continua sobre el cliente, además la empresa debe tomar en cuenta que el deudor paga a quienes presionan la cobranza antes que a los pocos severos.

Clientes que temporalmente se atrasan por las condiciones locales de la empresa: Las condiciones locales, huelgas o desastres naturales frecuentemente reducen la cobranza impidiéndole al deudor cumplir con sus obligaciones. En estos casos la política de cobro de la empresa es comparativamente indulgente, y espera

hasta que el deudor se incorpore a sus actividades cotidianas y así cobrarle la cuenta.

Cientes que siempre se atrasan : Estos son los clientes que fuerzan sus negocios a través de un endeudamiento que sobrepasa los límites de capital operativo. La empresa debe tener pleno conocimiento de este tipo de clientes y adoptar una política firme ante estos deudores, aun a riesgo de perderlos como clientes.

Cientes que podrían pagar puntualmente, pero descuidan las fechas de vencimiento porque piensan que es más provechoso para ellos utilizar el crédito concedido por la empresa que su propio capital : Este grupo presenta uno de los problemas más desagradables en la cobranza. La empresa debe emplear medidas firmes contra este tipo de deudores, aun a riesgo de contrariarlos. Frecuentemente, una política de alerta constante y enérgica cobranza convierte este tipo de deudores en clientes de puntualidad aceptables para pagar.

Cientes que se han sobreextendido a sí mismos : Estos son los que ocasionan la mayor parte de los problemas de crédito al detallista. Son honestos, pero optimistas, y hacen compras excesivas, a pesar de sus buenas intenciones por pagar no les alcanza el dinero.

Cientes que tienen descuentos no ganados : Cada caso en este grupo es un problema de cobranzas por separado. Las tácticas de cobranza dependen de las circunstancias que intervengan en cada caso, ya que algunos clientes forzan a que exista un descuento para cancelar sus deudas vencidas.

Cientes que están al borde la insolvencia o que son en realidad insolventes :

El gerente de cobranzas no tienen otra alternativa que usar métodos drásticos de cobranza contra la mayoría de los clientes de este grupo. Si no puede cobrar mediante el documento de garantía, coloca la cuenta inmediatamente en manos de procedimientos judiciales.

Clientes que deliberadamente cometen fraude : Un juicio contra los deudores en este grupo es difícil para cobrar, pero una empresa de cobranza externa especializada puede algunas veces hacerlo a través de métodos enérgicos. La detección y prosecución del fraude crediticio es uno de los deberes profesionales del jefe de cobranzas.

Para lograr una cobranza eficiente, la estrategia debe adecuarse al tipo de deudor al que se va a dirigir, ya que no debe darse el mismo trato por igual.

La información de los clientes será recogida a través de las personas que contactarán al cliente y el registro de todos los acontecimientos ocurridos constarán en la hoja de gestión de cobros. **Ver anexo 13.**

b) Análisis de la información de la base de conocimiento

Para incrementar la solidez de la base de conocimiento, la clasificación de los clientes mencionada en el punto anterior se puede combinar junto con el análisis de las cuentas por cobrar.

Esta clasificación consiste en separar cada cuenta de acuerdo con el periodo de tiempo que han estado vigentes. Al clasificar estas cuentas por cobrar de esta manera, se le llama "análisis de la cuenta".

El análisis de las cuentas es realizado actualmente en la compañía Kywi, por el jefe de Crédito y Cobranzas, igualmente, los resultados son utilizados por el departamento de Contabilidad para la revisión contable, con una frecuencia mensual.

El análisis dentro de la base de conocimiento siempre estarán al día los saldos de cuentas, catalogando a cada cliente de acuerdo a sus características que le permiten pertenecer a un grupo en particular.

Añadiendo a esto el análisis de antigüedad mostrará un panorama completo del estado de cobranzas y ayuda a localizar cuentas que habitualmente han estado atrasadas, ilustra la situación exacta de cada una y saca las más sobresalientes.

5.1.2.2 DETERMINAR Y DISEÑAR SISTEMAS PARA TAREAS AUTOMÁTICAS

5.1.2.2.1 CRUCE DE INFORMACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO

Las actividades que mayor tiempo llevan al personal dentro del proceso, son el ingresar y registrar en el sistema de información de la compañía, los documentos de pago de tarjetas de crédito enviados por los bancos. El volumen de esta documentación es excesiva y actualmente se están realizando tareas duplicadas, esto se refiere a que los mismos papeles son utilizados por dos departamentos para registrar los mismos valores, con la única diferencia de que el débito debe ser registrado ya sea a la cuenta bancaria de la empresa y luego registrado a las cuentas por cobrar de tarjetas de crédito.

La mejora que se propone al proceso para reducir tiempos, costos y sobrecarga laboral del personal de los departamentos de Crédito y Cobranzas y del departamento de Tesorería, principalmente, es la automatización de los registros de pagos sobre tarjetas de crédito. Para conseguir este fin se deben incluir y seguir los siguientes pasos :

Paso 1 : La empresa Comercial Kywi en conjunto con las instituciones bancarias establecen un acuerdo para que la información de pagos de tarjetas de crédito sea enviada por medios magnéticos (hojas de cálculo o archivos de texto), que coincidan con los documentos de pago que actualmente son entregados en el área de administración.

Consideraciones :

Para lograr establecer un acuerdo entre las instituciones bancarias, el jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas, quien se responsabiliza por esta gestión,

debe presentar una solicitud que incluya los motivos sobre la disponibilidad de esta información, ya sea por montos en ventas por tipo de tarjeta, número de transacciones diarias, etc. De tal manera que se encuentren varias razones que justifiquen contar con la información a tiempo.

Paso 2 : Participar al Departamento de Programación de la compañía, sobre la necesidad del desarrollo e implementación de un sistema automático que permita registrar los pagos de tarjetas de crédito en un tiempo muy corto.

Consideraciones :

Las áreas del Departamento de Crédito y Cobranzas y departamento de Tesorería deben estar prestas para realizar las indicaciones sobre la utilización de programas actuales para registrar los pagos y la entrega de copias de los documentos, a fin de que el personal de sistemas cuente con una primera guía para el desarrollo del sistema.

Paso 3 : Aceptado el acuerdo de envío de información por medios magnéticos, se establece un formato de archivo, conformado por columnas con la siguiente cabecera : tipo de registro, fecha de pago, código de establecimiento, número de retención, número de vale, número de tarjeta, fecha del vale, tipo de crédito, cuotas trasladadas, valor total de consumo, valor de comisión, valor neto de pago, valor de retención, número de cuotas, causal de rechazo, tipo de vale, número de recap, número de lote, estado del vale, documento de pago. ***Ver anexo Nro.14.***

Este formato es entregado al área de sistemas de la compañía, para que cuente con una herramienta más para el desarrollo.

Consideraciones :

El archivo de pagos debe mantener el formato mutuamente acordado, cualquier cambio en el mismo por parte de las instituciones bancarias, debe ser notificado anticipadamente al departamentos de Crédito y Cobranzas y este a su vez debe

dar a conocer al departamento de programación para realizar las respectivas modificaciones al sistema.

Paso 4 : El diseño del programa informático, que se va a denominar “***Cruce de información de pagos con tarjeta de crédito***”, debe incluir tres partes principales, la primera es la subida de información a la base principal del sistema de la compañía; la segunda es la visualización en pantalla de los datos generados por el proceso de subida; por último el cruce propiamente dicho para la actualización de valores y en el cual se generan los reportes es dada por el usuario final asignado a esta tarea. ***Ver anexo Nro.15.***

Consideraciones :

Antes de la puesta en marcha del programa informático, el departamento de programación debe obtener resultados preliminares del proceso de cruce de la información de pagos de tarjeta de crédito a través del nuevo sistema y conjuntamente validar con los documentos tangibles a fin de que no existan errores en los valores contabilizados,

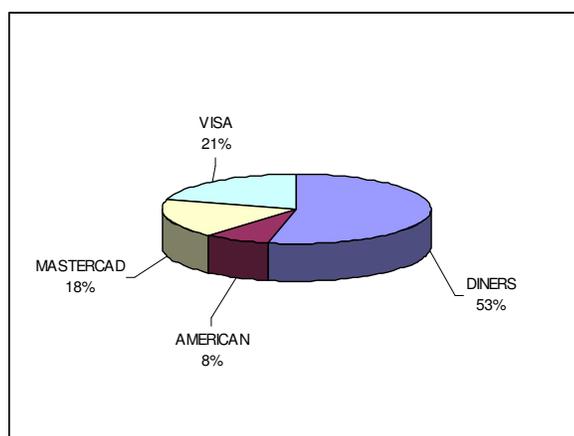
Paso 5 : Los involucrados en el proceso deben actuar de una manera participativa y con el aporte de observaciones para que se refuerce cada vez más el sistema que facilita el trabajo.

Consideraciones :

Actualmente la utilización de recursos computacionales en la compañía se ha elevado considerablemente, lo cual ha provocado que los sistemas se vuelvan cada vez más lentos en tiempos de respuesta. Mientras el área técnica realiza algunos ajustes y mantenimiento del sistema, es aconsejable que se ejecute el proceso a una hora temprana, con esto la finalización del cruce de información se hará en un tiempo de 40 a 60 minutos dependiendo del total de registros del archivo recibido, así el usuario mientras lo deja ejecutando podrá realizar otras tareas que a bien tenga y así no entrar en pánico o desesperación.

Debido a que la automatización requiere un tiempo prolongado para el análisis, programación, pruebas e implementación, es aconsejable que se vaya realizando progresivamente esta sistematización tomando en cuenta el volumen de ventas generadas de acuerdo al tipo de tarjeta, así se puede ver en el siguiente gráfico :

Figura 5.1 Porcentaje de participación de Ventas con tarjeta de crédito (diario)



Fuente : Datos aproximados de la Tabla 4.17, Pág.128
Elaborado por : Margarita Herrera

Con este gráfico se presenta que las ventas con tarjeta de crédito en mayor proporción es la tarjeta DINERS con el 53%, en segundo lugar está la tarjeta de la marca VISA que llega a un 21%, seguidamente la tarjeta MASTERCARD con el 18% y finalmente existen menos transacciones con pago de tarjeta AMERICAN.

Los tres tipos de tarjeta mencionados, representan las marcas principales de tarjeta que circulan en el país, cada una es emitida por diferentes bancos, es así que actualmente el pago de tarjetas es realizado por uno, dos o mas bancos considerados los pagadores, así como se explicó en el capítulo 4, pág.97, del presente documento.

Llevando acabo los 5 pasos antes señalados, se logrará que la automatización como mejora del proceso, de los resultados deseados. Si sólo uno de ellos falla, lastimosamente aparecerán nuevos problemas. El principal paradigma que nace en la alta dirección es pensar que automatizar es una tarea que resuelve todos los

problemas, lo verdadero es que el involucramiento de todos los grupos de interés hace que la mejora de un proceso sea a gran escala y en el menor tiempo.

5.1.2.2.2 BASE DE CONOCIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZAS

Con el avance de la tecnología y con el objetivo de minimizar la documentación y por ende el archivo de los mismos, la hoja de gestión de cobros presentada en la tabla 5.1, página 156, puede ser aplicada mediante el uso de las herramientas que actualmente propone el mercado de la informática.

También las cuentas a gestionar pueden ser seleccionadas automáticamente por medio de procesos automáticos programados con fecha y hora de ejecución en el sistema central de la empresa, que al final generarán los reportes necesarios para ser entregados a cada gestor.

- Los clientes deudores adoptan un código que lo identifique de las tantas clases citadas en 5.1.2.1.1 sobre la clasificación de los clientes. Para la automatización se sugiere los siguientes grupos :

Tabla 5.1 Códigos de categoría para los clientes deudores

Código de Categoría de Deudor	Descripción	Condición
C01	Normal	Moroso hasta 30 días
C02	Deficiente	Moroso hasta 60 días
C03	Problemas previsibles	Moroso hasta 90 días
C04	Problemas	Moroso hasta 120 días
C05	Pérdida	Moroso más de 120 días

Elaborado por : Margarita Herrera

- Los motivos por no cobro que se registren en la hoja de gestión de cobros, adoptan los siguientes códigos de resultado :

Tabla 5.2 Códigos de resultados en la gestión de cobranza

Código de Resultado	Descripción del resultado
R01	Se compromete a pagar
R02	El mensaje se dejó a terceros
R03	Ningún contacto
R04	No existe dirección

Elaborado por : Margarita Herrera

- Estrategias de acción sugeridas para las personas encargadas de la gestión de cobranzas.

Tabla 5.3 Códigos de estrategias de acción para la gestión de cobranza

Código de Estrategia	Día de Atraso	Descripción del resultado
E01	0 –30	Conseguir el compromiso de pago en una próxima fecha, haciendo conocer que corren intereses por mora.
E02	31-60	Indicar que se le enviará una notificación por la mora
E03	61-90	Entregar la carta Nro.1 de notificación Ver anexo 16
E04	90-365	Entregar la carta Nro.2 de advertencia Ver anexo 17

Elaborado por : Margarita Herrera

Los requerimientos generales de hardware y software para la automatización de procesos, consiste en los siguiente :

Plataforma Cliente-Servidor.

CLIENTES:

IBM PC o compatible, procesador mínimo Pentium II, 400MHZ

128 MB RAM o superior.
Disco duro 5GB o superior.
Sistema Operativo Win2000 o superior.
IBM\Client Access Express

SERVIDOR :

IBM PC o compatible, procesador mínimo Pentium IV.
512 MB RAM, 2GHZ
Disco duro 40GB.
Sistema Operativo OS/400
Genexus generador de aplicaciones
GXplorer Manager herramienta para análisis de datos (opcional)

Ver. Anexo 18. Implementación de la tecnología en una base de conocimiento.

5.1.3 DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO MEJORADO

Luego de la revisión de los requerimientos de los involucrados y las alternativas de automatización en algunas tareas. Las mejoras al proceso consisten en formar un área estratégica de cobranzas, que interactúe directamente con los clientes y empresas externas, para resolver sus problemas sin intermediarios, en este caso las divisiones departamentales para los cobros figurativamente desaparecerían, adoptando la empresa un cambio en su estructura orgánica y un nuevo rol para el personal.

Pero para establecer el cambio en la estructura organizacional de la empresa, se requiere contar en primer lugar con el apoyo de la alta dirección, gerentes y jefes al mando de una empresa que mantienen su jerarquía bien marcada, con este enfoque entonces, el personal de nivel operativo también aportará con los cambios que se requieran.

Logrando el cambio de paradigmas en el recurso humano, fuente única de conocimiento y destrezas para la ejecución de actividades, se podrá luego aplicar varios métodos para la motivación, capacitación e incentivos del personal, de esta manera consiguiendo que el cambio sea más profundo.

Las mejoras propuestas para el proceso son las siguientes :

- a) Planificar proyectos que permitan automatizar tareas progresivamente y con esto reducir la carga laboral del personal.
- b) Paralelamente brindar al personal de las áreas funcionales del proceso, el aprendizaje necesario que le faculte obtener competitividad, habilidad y destrezas para el conocimiento de los clientes de la compañía y para lograr la efectividad en la gestión de cobranzas, es decir en el menor tiempo y con la optimización de recursos.
- c) El departamento de Crédito y Cobranzas se conforma como una unidad especializada en las actividades de concesión de créditos y gestión de cobranzas, integrado por personal capacitado que hace uso de herramientas de análisis de la información.
- d) El área de almacenes se establece como puntos de recaudación, en los cuales los clientes pueden acudir para cancelar sus deudas.
- e) El departamento de ventas al por mayor entrega únicamente documentación de cobro de las ventas efectuadas, no participa como gestor de cobranzas dentro del proceso.
- f) El Departamento de Tesorería actúa como centralizador de los cobros efectuados por los puntos de recaudación, es decir por los almacenes.
- g) Contraloría interactúa como un ente regulador y establece políticas acorde al progreso de las funciones.

- h) La empresa externa de cobranzas debe ser instruida para proceder inmediata y energéticamente para cobrar la cuenta, de acuerdo a características del cliente que le son entregadas.
- i) Cuando las mejoras hayan sido implantadas, es necesario planificar para que el personal desarrolle una nueva guía que permita informar sobre los nuevos procedimientos implantados.

El proceso se resume en tres fases importantes en la gestión de cobranzas :

a) Etapa de recordatorio

- Envío de estados de cuenta y/o factura a través de medios convencionales como correo normal, fax, correo electrónico, sirven como recordatorio de la cantidad adeudada y dan al cliente la oportunidad de verificar su exactitud y evitan posibles excusas del no pago.
- Registrar la acción tomada en el esfuerzo de cobranzas, así como la fecha en que se tomó la acción. Hacer esto, involucra menos repetición de registros y menos trabajo de oficina.

b) Etapa administrativa

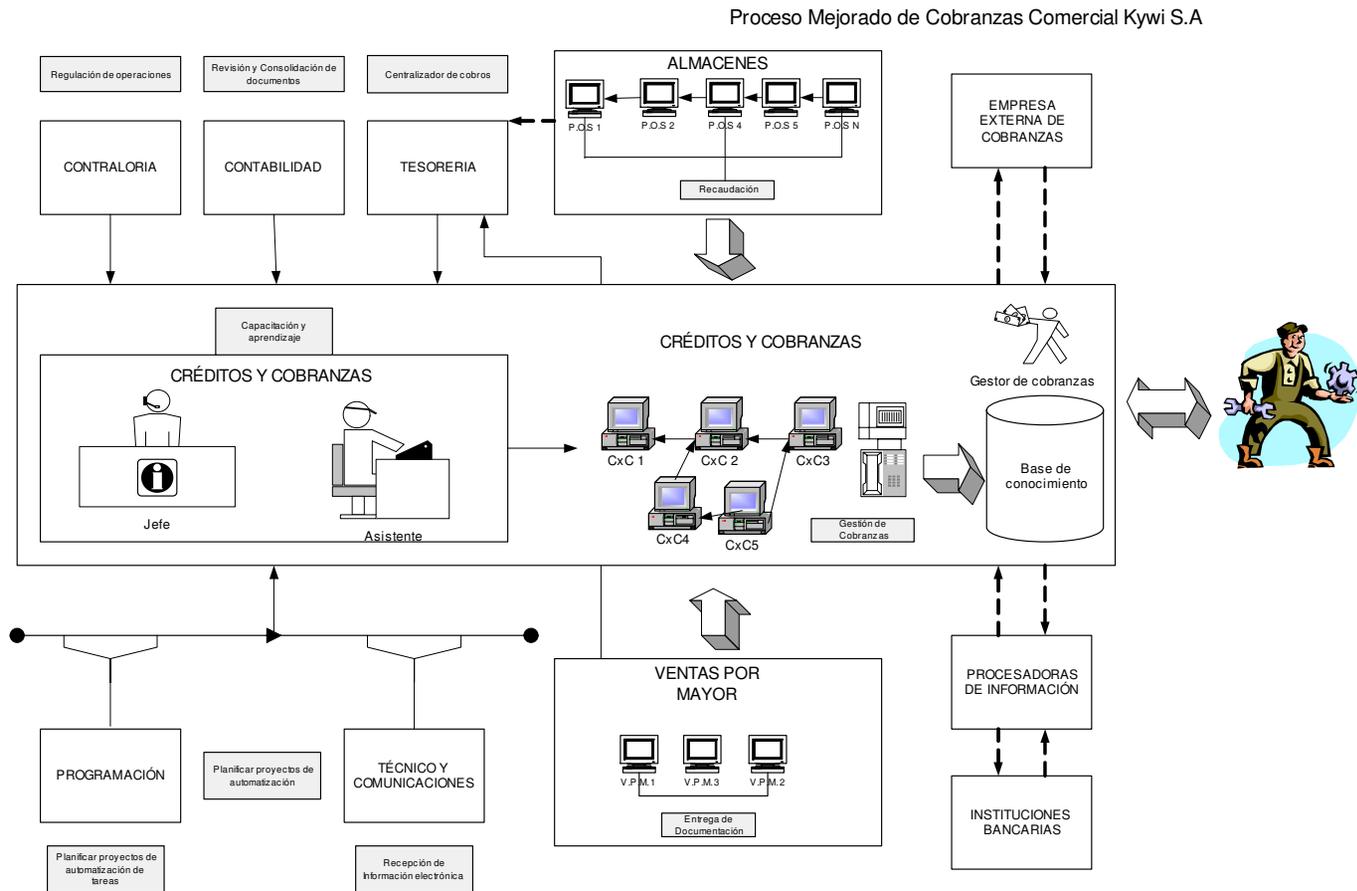
- Si el recordatorio fracasa en conseguir el pago de la cuenta, la actividad de la cobranza pasa a esta etapa. Este procedimiento buscará un programa de acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares según que la cuenta no responda al esfuerzo de la cobranza.
- La técnica a emplearse dependerá de la naturaleza de la cuenta por cobrar, la clasificación del deudor, su ubicación, la clase de negocio y las más usuales incluye el envío de cartas y llamadas telefónicas.

c) Etapa de Recuperación

- Una cuenta no debe ponerse en manos de un abogado o una empresa externa de cobranzas sino hasta que se hayan agotado otras medidas y la empresa acreedora esté preparada para romper relaciones comerciales con el deudor.

En la figura siguiente se presenta las tres etapas en la que consistirá el proceso de cobranzas mejorado.

Figura 5.2 Propuesta del Proceso de Cobranzas mejorado



Elaborado por : Margarita Herrera

A continuación se presenta la tabla de actividades que intervendrían en la ejecución del proceso de cobranzas mejorado.

Tabla 5.4 Actividades del Proceso de Cobranzas mejorado

RESPONSABLE	COD	ACTIVIDAD
ASISTENTE DE GESTIÓN DE COBRANZAS	CC01	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar el envío de los estados de cuenta de clientes a través de medios convencionales : correo, fax, e-mail.
	CC02	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí el atraso es de 1 a 30 días, gestiona la cobranza por medios telefónicos a clientes que no pagaron sus cuentas.
	CC03	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alimentar la base de conocimiento de clientes con los resultados de la gestión de cobranzas.
	CC04	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí el atraso es de 31 a 60 días, consigue el compromiso de pago en una próxima fecha, haciendo conocer que corren intereses por mora.
	CC05	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí el atraso es de 61 a 90 días, imprime carta Nro. 1 de notificación.
	CC06	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí el atraso es mayor 90 días, imprime carta Nro. 2 de advertencia.
	CC07	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar la cuenta por cobrar de acuerdo a la información de la base de conocimiento
	CC08	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Audita las cuentas por cobrar en base al análisis antes efectuado
	CC09	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planear acciones y medidas al cliente sujeto de mora
	CC10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí la gestión pasa a la empresa externa?, Desarrolla estrategias en base a la información recibida del cliente de crédito
	CC11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envía resultados de las cobranzas efectuadas de las cuentas de los clientes

	CC12	▪ Crea convenios de pago de las cuentas vencidas por el cliente
	CC13	▪ Presenta informes de gestión de cobranzas a Contraloría
	CC14	▪ Receipta y envía pagos de los clientes y documentación de cobro
	CC15	▪ Receipta documentos de cobro y el valor de las cobranzas tales como : papeletas de depósito, efectivo, cheques, vouchers.
	CC16	▪ Registra las cobranzas en el sistema financiero
	CC17	▪ Define políticas para la ejecución de las funciones.
	CC18	▪ Sí el cobro de las cuentas fracasaron, asienta en Libros y en el sistema de contabilidad, la incobrabilidad de la cuenta.
	CC19	▪ Genera reportes de saldos de cuentas por cobrar. (CXC605, CXC606, RT702), para la consolidación bancaria.

5.1.3.2 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COBRANZAS MEJORADO.

Tomando los datos estimados de los subprocesos analizados anteriormente, se realiza el análisis del valor agregado del proceso mejorado.

Igualmente en este análisis se ha eliminado el camino crítico, que se refiere a las actividades referente a la empresa externa de cobranzas.

Los resultados del análisis del valor agregado son los siguientes :

Tabla 5.5 Análisis de Valor agregado del Proceso de Cobranzas Mejorado

Total de actividades (TA)	=	17
Tiempo de ciclo del proceso (TC)	=	293.44 min
% Tiempo de espera (TE)	=	42,60%
% Valor agregado (VA)	=	70,59%
%Sin valor agregado (SVA)	=	29,41%
% Relación de empoderamiento	=	11,76%

Resultados del Anexo Nro. 19
Elaborado por : Margarita Herrera

Se observa en la tabla una notable mejora en los resultados del análisis del valor agregado, un ciclo de proceso de 293.44 minutos es decir aproximadamente 5 horas, lo cual significa que no existirá un retraso en el trabajo que se encuentra muy bien distribuido dentro de la jornada de trabajo, debido a que el tiempo de espera disminuye a 42,60%.

El porcentaje de actividades con valor agregado es del 70,59% frente a aquellas actividades que no agregan valor, que aún existen pero no son elevadas con el 29,41%.

La relación de empoderamiento refleja un promedio ligeramente elevado ya que al ser una organización jerárquica aún existirán tareas que deban esperar una autorización para su ejecución.

5.1.3.3. ANÁLISIS DE LA CARGA DE TRABAJO LABORAL DEL PROCESO DE COBRANZAS MEJORADO.

Tomando en consideración que para la implementación de las mejoras al proceso muchas tareas manuales desaparecen como es el registro de las cobranzas de tarjeta de crédito, por lo cual dentro de la propuesta del proceso mejorado estas actividades quedan eliminadas, así como se observó en el diagrama de flujo del proceso (Figura 5.3, pág. 169).

Los resultados obtenidos en un análisis con datos estimados se tiene lo siguiente

Tabla 5.6 Análisis de la Carga Laboral del Proceso de Cobranzas Mejorado

Nro. Personas	Involucrados en el Subproceso	%Carga de Trabajo mensual
3	Asistente de Gestión de Cobranzas	28.00%
1	Jefe Dpto. de Crédito y Cobranzas	84.60%
18	Supervisor de Caja	28.29%
1	Asistente del Dpto. Tesorería	23.43%
1	Contraloría	0.28%
1	Jefe Dpto. Contabilidad	3.41%

Resultados del Anexo Nro. 20
Elaborado por : Margarita Herrera

En el análisis de la carga de trabajo se tiene un total equilibrio en la repartición de tareas para el personal. Así los Asistentes de Gestión de Cobranzas ocupan un 28% de su tiempo en tareas que agregan valor real, en cuanto al Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas el corresponde una mayor responsabilidad es del 84,60%, ya que sus actividades van encaminadas a gestionar la cobranza realizando actividades que aportan valor.

Ahora el Supervisor de Caja que anteriormente tenía una sobrecarga laboral, ahora en cuanto a la cobranza contribuirá con el 28,29% de su tiempo, dejando el

resto de tiempo para ejecutar actividades referentes a su cargo como son la supervisión, control y organización del área de cajas.

En el departamento de Tesorería disminuye totalmente el trabajo manual y rutinario del registro de cobranzas, únicamente la recepción y organización de documentos consumirán un 23,43%.

Contraloría es un ente muy importante en la organización, dentro del proceso su responsabilidad de gestión gasta apenas el 0.28% de su carga laboral, de igual manera para el Jefe del Departamento de Contabilidad con el 3,41%.

Si la propuesta del mejoramiento del proceso se implementa se deben lograr los siguientes beneficios :

5.1.3.4 BENEFICIOS CUALITATIVOS

- Se conforma un área estratégica para la función de cobranzas mayor organizada que realiza actividades que agregan valor al cliente y a la organización, con apoyo del personal capacitado y la implantación de nueva tecnología le permitirá llevar acabo las tareas en un mínimo tiempo y efectuará un seguimiento más efectivo de las gestiones de cobranza.
- La etapa de recordatorio del nuevo proceso realizará la gestión preventiva para evitar problemas de cobranza y agilizar las operaciones de cobro y recuperación.
- Se evitará los contactos redundantes a los clientes, contando con una base de conocimiento que transmite la información oportuna y brinda un seguimiento actualizado.
- Calificar al cliente en base a los resultados que se alimentan en la base de conocimiento, existirá una retroalimentación que proporcione un mejoramiento continuo.

- Con un mayor control sobre las acciones en gestión de cobranzas, se podrán aplicar reajustes a través de nuevas políticas y procedimientos.
- Al existir un mayor control en la documentación el Departamento de cobranzas le tomará menor tiempo en encontrar las evidencias de cobro.
- El personal de ventas tanto en almacenes como en los de ventas al por mayor gozan de mayor tiempo para sus actividades de ventas y servicio al cliente, por lo que su carga laboral disminuye y se siente más satisfecho.

5.1.3.5 BENEFICIOS CUANTITATIVOS

- No existe incremento de personal para el nuevo modelo planteado de cobranzas, por lo cual los costos de sueldos no varía.
- Se hace uso de la tecnología con la cual se cuenta actualmente, el personal de desarrollo de proyectos de automatización es el mismo con el que cuenta, solo se requiere una planeación y participación en equipo del Departamento técnico y comunicaciones y del departamento de programación.
- El ciclo de proceso disminuye al contar con nuevas tareas automáticas, gestión en cobranzas preventiva, pasando del 90% al 5% de tiempo de espera.
- Los documentos archivados mantienen sincronía con la información en el sistema.
- El costo que se tendría actualmente por la recuperación anual representa entre el 50% y 60.% de la facturación.
- Al final del período las cuentas por cobrar en el año 2005 era del 6,32%, con el nuevo modelo pasa al 2,64%, logrando de esta manera mejorar la recuperación de cartera.

5.2 ACCIONES DE CONTROL PARA EL PROCESO

5.2.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores cualitativos se definen como la opinión y percepción de la gente sobre un determinado tema.

Tabla 5.7 Indicadores de gestión de cobranzas

No. Indic	INDICADOR	Definición	Unid.	Fórmula	Frecuencia
1	Desempeño de actividades efectivas de cobranzas	Incremento del desempeño en actividades de valor agregado.	%	$(\text{Número de Actividades de Valor Agregado} / \text{Número de Actividades}) * 100$	Diaria
2	Conocimiento técnico	Incremento en el conocimiento técnico del personal.	Unid.	Número de Cursos de capacitación técnicos recibidos	Anual
3	Atención al cliente	Mayor percepción positiva del cliente externo.	Unid.	Número de quejas recibidas del cliente de crédito	Mensual
4	Desarrollo de políticas y reglamentos acertados	Nuevos reajustes de políticas y reglamentos acertados.	Unid.	Número de nuevas políticas establecidas	Anual
5	Impulso de mejoras al proceso.	Aporte de ideas innovadoras por parte del personal que goza del conocimiento global del proceso.	%	$(\text{Número de ideas del personal} / \text{Número de proyectos de mejora}) * 100$	Anual
6	Satisfacción del Cliente Interno	Disminución de la duplicidad de funciones.	Unid.	Número de funciones asignadas	Mensual
7	Manejo de la documentación	Disminución del uso de documentos.	%	$(\text{Número de búsquedas de documentos} / \text{Número de solicitudes de datos de clientes}) * 100$	Diaria
8	Personal del Área de Cobranzas capacitado	Relación porcentual entre el Número de personas capacitadas y el número de funcionarios del área de cobranzas.	%	$(\text{Número de personas capacitadas} / \text{Número de funcionarios del área}) * 100$	Anual
9	Contactos efectivos de cobranzas en mora	Relación porcentual entre el número de contactos en el mes el total de clientes en mora	%	$(\text{Número de contactos} / \text{Número de clientes de crédito en mora}) * 100$	Diaria
10	Mejoramiento continuo del Área de Cobranzas	Reducción de tiempo en el desarrollo de cada uno de las actividades.	%	$(\text{Tiempo de ejecución de la actividad} / \text{Tiempo real empleado}) * 100$	Diaria
11	Procesos y procedimientos	Número de documentos actualizados en el sistema.	%	$(\text{Número de documentos actualizados en el sistema} / \text{Número de documentos de cobro recibidos}) * 100$	Diaria
12	Efectividad en cobranzas	Valor a recuperar versus costos en cobranzas	%	$(\text{Valor a recuperar} / \text{Costos de Cobranzas}) * 100$	Mensual

Elaborado por : Margarita Herrera

CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

CAPITULO 1

En el primer capítulo se describe la importancia de los procesos de crédito y cobranzas en una organización, estos dos procesos están directamente relacionados, para conseguir una mayor eficiencia de las cobranzas se debe plantear también mejoras en la otorgación de los créditos. Pero para fines del presente documento el mejoramiento se centra en las actividades de recuperación de los créditos concedidos a los clientes.

Con el nuevo enfoque bajo procesos se logra comprender y ubicar problemas que podrían afectar en un tiempo mediano o largo a la empresa, como la división departamental, logros funcionales de un área en particular sin tomar en cuenta aspectos como : el uso de recursos, tiempo, incremento de costos, decadencia en el desarrollo y capacidad de los empleados que podrían adoptar posturas de conformidad y bajo desempeño.

CAPITULO 2

El flujo de un proceso se extiende a lo largo de la estructura orgánica, es decir, la intervención de varios departamentos funcionales aportan para la obtención de un producto o subproducto, que viene a considerarse éste como un elemento que contribuye a la ejecución de otro proceso y así sucesivamente hasta conformar toda la cadena de valor organizacional.

Los beneficios que se logran al aplicar un mejoramiento en los procesos son a largo plazo, pero son imprescindibles y los resultados son impresionantes al ver que existe bienestar del recurso humano para realizar sus labores, reducción de

costos y tiempo que se reflejan al final de un período en los estados financieros, como un incremento de la rentabilidad empresarial.

Los procesos necesitan ser a la vez eficaces, efectivos y flexibles, lo cual lleva a contar con la efectividad en la ejecución de actividades, por una parte es eficaz cuando el objetivo se cumple en el tiempo previsto; es efectivo cuando satisface las necesidades de los grupos de interés y el output conseguido es dado en el menor tiempo y con la utilización mínima de recursos, por otro lado la flexibilidad le permite ajustarse a los cambios del entorno.

El enfoque bajo procesos y el pensamiento sistémico incluye también un cambio en la cultura organizacional, este cambio concierne a todos los involucrados en una organización que lideran sus acciones desde cada área funcional. Aquellos mitos sobre la responsabilidad única del cambio que recae en la alta administración ha quedado obsoleto, hoy en día las mejores prácticas que ponen en marcha las empresas se fundamentan en crear organizaciones más libres, menos jerárquicas y nada autoritarias.

La reacción que se produce cuando una empresa adopta un cambio es la común y natural resistencia, ponerla ésta como un justificativo del fracaso es igualmente un paradigma que los directivos deben desechar. En la implementación del cambio siempre se tendrá que atravesar por una de las etapas más difíciles que es la transición, es un momento crítico que debe ser manejado en todo sentido con la capacidad de la comunicación.

Para el análisis de los procesos, es necesario identificar las necesidades y requerimientos de los grupos de intereses, que son aquellos participantes que aportan con su labor al cumplimiento de objetivos del proceso.

Una de varias técnicas utilizadas para el mejoramiento de los procesos, es el análisis del valor agregado, en el cual se logran identificar actividades que agregan valor al cliente o a la organización y aquellas actividades sin valor agregado. Con este análisis se llegan a establecer canales más directos entre las

actividades, mediante la eliminación de tareas duplicadas, disminución del uso de documentos, simplificación y automatización, dando como resultado el aprovechamiento máximo de los recursos en un tiempo corto

Las mejoras implantadas no quedan en una primera etapa, se requiere del mejoramiento continuo a través del uso de indicadores que midan el proceso y los resultados, igualmente la retroalimentación ayuda en el aprendizaje y colocación de nuevos cambios en los procesos.

CAPITULO 3

La Compañía Comercial Kywi compite en un mercado donde los rivales ejercen una gran fuerza en ciertas líneas de productos, actualmente la empresa lidera la comercialización de productos en las líneas ferretera, sanitarios, grifería y herramientas, de esta manera entrega un gran aporte al desarrollo en el campo de la construcción en el país.

Al ingresar un nuevo competidor para Kywi se encontrará que el sector es altamente competitivo, las empresas rivales y actuales tienen un posicionamiento arraigado en su segmento de clientes y crean fuertes barreras de entrada para nuevas empresas que desean entrar al mercado, pero de la misma manera el impedimento legal y los costos elevados de sus activos, sumados a los costos de imagen hacen que el retirarse del sector no sea nada barato ni nada fácil.

Un riesgo que se le presenta a la empresa como a todas las empresas en el Ecuador es el entorno macroeconómico, la inestabilidad política y la negociación de nuevos tratados que no conllevan a un acuerdo para tomar medidas preventivas ante la amenaza de ingreso de nueva competencia que se avecine quizás con estrategias de alianza, nueva tecnología o costos más bajos. Solo la capacidad que tenga la compañía Comercial Kywi en diferenciarse de sus competidores le permitirá mantenerse en el mercado por muchos años más.

La cadena de almacenes y las oficinas de ventas al por mayor de la empresa constituyen la fuente más importante de alimentación para la empresa, éstas

áreas son claves en el desempeño de la empresa, mientras mejor capacitado esté el personal para atención y servicio, los precios de los productos sean competitivos; los ingresos serán más altos y la participación en el mercado de la empresa crecerá notablemente.

Cuidar del cliente a través de la satisfacción de sus necesidades y expectativas es prioridad de la empresa, el poder de negociación de los clientes de Kywi disminuirá si se ofrece productos excelentes a buen precio, sin que la entrada de los competidores con productos más baratos y de dudosa calidad se considere una amenaza para Kywi y esto represente perder a los principales clientes potenciales.

La posición que ha adoptado la empresa para mejorar e impedir una guerra de precios es a través de la ampliación de sus locales de venta a distintos puntos del país y el incremento sustancial de la variedad de los productos, igualmente adquiriendo productos de otro origen a precios mucho más competentes.

La identificación de los macroprocesos de la compañía Comercial Kywi, permite situar a los diferentes procesos y subprocesos que conforman toda la red organizacional. El proceso de cobranzas es uno de los procesos estratégicos económico-financiero de la empresa.

El análisis financiero de la empresa enfatiza que la compañía Comercial Kywi actualmente no atraviesa un problema de liquidez o solvencia, sus saldos en cuenta son positivos, lo cual es una oportunidad para que la empresa vaya enfocándose a resolver temas como la optimización de sus procesos, la minimización de costos y tiempo para establecer procesos eficientes y eficaces que satisfagan al cliente interno y externo.

Es por eso que la propuesta de mejora del proceso de cobranzas, uno de los tantos procesos que conforman la cadena de valor organizacional, se dirige principalmente a tratar de eliminar o minimizar tareas que utilizan recursos innecesarios y que a la vez proporcionen bienestar a los involucrados en el

proceso, manteniendo la misma capacidad de la empresa para generar rentabilidad.

CAPÍTULO 4

El cambio de enfoque de una organización funcional a una organización gestionada por procesos, permite identificar los distintos departamentos, personas o empresas externas involucradas en un mismo proceso y que influyen directamente en el desempeño de cada una de las actividades que lo conforman.

En la empresa Kywi no existe un grupo externo de cobradores, como tampoco está conformada un área especializada de cobranzas. Los cobradores a nivel interno representan los almacenes y los departamentos de ventas al por mayor, bajo el control del departamento de crédito y cobranzas.

Los principales involucrados en el proceso son los almacenes y oficinas de venta al por mayor, que realizan las actividades de alimentación al proceso, ya que dan el inicio el momento que se efectúa una venta a crédito al cliente, con apoyo del sistema de información de la compañía, las transacciones son registradas en la cuenta por cobrar del cliente.

El proceso de cobranzas está conformado por tres subprocesos, los cuales manejan los créditos de clientes de almacenes, clientes de ventas al por mayor y clientes de tarjeta de crédito en diferentes áreas.

El análisis del valor agregado de los subprocesos de cobranzas a clientes de almacenes y cobranzas a clientes de ventas al por mayor, presentan alrededor del 50% de actividades sin valor agregado con un tiempo de ciclo de proceso largo. Esto se debe a que existen actividades como son el archivo, la revisión y la inspección, además se observó que las personas realizan sus actividades aisladamente sin pensar sobre el resultado obtenido, que servirá para la siguiente actividad.

Los subprocesos presentan una sobrecarga laboral lo que ocasiona que la empresa recurra a la contratación de más personal o a la imposición de trabajo extra. De esta manera el bienestar del personal se ve amenazado por la fatiga y con la presión constante.

La documentación de tarjetas de crédito es excesiva, con el incremento en el uso de dinero plástico para el consumo, cada vez más se hace indispensable utilizar herramientas que permitan automatizar tareas repetitivas y demorosas, como son el registro de cuotas de pago de compras diferidas o planes.

Los costos de las cobranzas en la compañía Kywi mantienen un equilibrio sobre los montos mensuales a cobrar.

CAPITULO 5

El personal se encuentra enmarcado en su rol y en el desempeño de sus funciones, el actuar, cambiar o entregar alternativas está un poco lejos de verlo crecer, las normas y políticas implantadas son 100% acatadas. Descubrir el talento de un empleado requiere la acción participativa de los directivos frente a sus subordinados.

La utilización de indicadores de satisfacción interna y externa no está en el reglamento, se guían por el convivir diario y la experiencia.

El cliente de comercial Kywi está muy bien satisfecho por el servicio y la calidad de los productos, el cliente mayorista requiere mejores atenciones en cuanto a los cobros como es el cobro a domicilio o el pago por Internet. El trato al cliente de acuerdo a sus características es la mejor herramienta para el progreso de la empresa.

6.2 RECOMENDACIONES

La compañía Comercial Kywi para seguir liderando en el mercado, debe mantener su prestigio e imagen, la calidad de sus productos, la buena atención a los clientes y la comodidad de sus instalaciones de ventas, estas son algunas de las características que siempre lo han diferenciado de sus competidores.

El crecimiento acelerado de la empresa debe ir conjugando, igualmente, con el crecimiento del recurso humano, en cuanto a la motivación, capacitación y remuneración. Al no existir un equilibrio entre estos tres aspectos se produce síntomas de insatisfacción y conformidad por el personal de nivel operativo y sólo unos pocos que están en la punta de la pirámide organizacional son los partícipes de los logros empresariales, mientras que los demás se mantienen en el desconocimiento absoluto.

El personal de cada área es una fuente de conocimientos, la experiencia de varios años les ha permitido conocer los procesos de la organización, representan una caja de sabias respuestas a los problemas que se presentan cotidianamente. Es necesario que la empresa planee introducir nuevos métodos que permitan capturar y almacenar todo este conocimiento, de esta manera podrá entender de qué forma se realizan las funciones actualmente y qué mejoras aplicar para sus propósitos futuros.

La compañía igualmente al verse en un crecimiento potencial, debe introducir nueva tecnología para la ejecución de los procesos, que debe ser antes evaluada y medida, con el fin de reconocer si verdaderamente estas adaptaciones permitirán disminuir los costos y agilizar el trabajo. Si se incluye sistemas muy avanzados que el personal no pueda manipular, ya sea debido a una falta de capacitación previa o al desconocimiento de los beneficios de la misma o simplemente porque no es acorde a los requerimientos, la empresa acabará con una mala inversión en estas herramientas.

Brindar la oportunidad al personal que labora en cada área, de especializarse en un campo o funciones y el conocimiento adquirido sea transmitido bajo un esquema de documentación que permita formar un manual de procedimientos para el personal nuevo. Con esto, la empresa proporciona a los empleados la ventaja de ser promovidos, si fuera el caso, a otra área de acuerdo a sus talentos, habilidades y destrezas, así nunca un puesto será exclusivo para alguien ni tampoco alguien en particular es indispensable para un puesto.

La empresa debe tomar en cuenta que las mejoras planteadas no deben ser impuestas únicamente en los departamentos que considera más importantes, como aquellos que mayormente están relacionados a la actividad primaria de la comercialización de productos. Los directivos deben tener presente que todas las áreas son igualmente importantes y el participar a todo el personal la situación actual, ya que todos son y están involucrados en el desempeño y proceso de la empresa.

La empresa debe basarse en otros indicadores a más de los financieros, indicadores que reflejen la calidad de la realización de las labores, de la satisfacción del cliente interno y externo, sobre todo, analizar el impacto que representa introducir una nueva norma o procedimiento.

Anexo 1. Listado de palabras que agregan valor y que no agregan valor

Tabla 1.1

Fase		PLANEAR			
Acción	Planificación		Acción	Preparación	
Evaluación	Acción asociada	Simbología	Evaluación	Acción asociada	Simbología
VA	Formular	Rectángulo	NVA	Asignar	Rectángulo
VA	Negociar	Rectángulo	NVA	Elegir	Rectángulo
VA	Planear	Rectángulo	NVA	Establecer	Rectángulo
VA	Presentar	Rectángulo	NVA	Localizar	Rectángulo
VA	Priorizar	Rectángulo	NVA	Preparar	Rectángulo
			NVA	Retener	Rectángulo
			NVA	Solicitar	Rectángulo

Tabla 1.2

Fase		EJECUTAR			
Acción	Ejecución		Acción	Almacenaje	
Evaluación	Acción asociada	Simbología	Evaluación	Acción asociada	Simbología
VA	Calcular	Rectángulo	NVA	Almacenar	Triángulo invertido
VA	Completar	Rectángulo	NVA	Archivar	Triángulo invertido
VA	Crear	Rectángulo	NVA	Catalogar	Triángulo invertido
VA	Definir	Rectángulo	NVA	Esperar	Media salchicha
VA	Desarrollar	Rectángulo	NVA	Pausa	Media salchicha
VA	Desplegar	Rectángulo	NVA	Retrasar	Triángulo invertido
VA	Determinar	Rectángulo	Acción	Movimiento y manipulación	
VA	Diseñar	Rectángulo	Evaluación	Acción asociada	Evaluación
VA	Ejecutar	Rectángulo	NVA	Admitir	Rectángulo
VA	Ensamblar	Rectángulo	NVA	Arrastrar	Rectángulo
VA	Fabricar	Rectángulo	NVA	Cargar	Rectángulo
VA	Implementar	Rectángulo	NVA	Clasificar	Rectángulo
VA	Instalar	Rectángulo	NVA	Copiar	Rectángulo
VA	Integrar	Rectángulo	NVA	Cotejar	Rectángulo
VA	Procesar	Rectángulo	NVA	Distribuir	Rectángulo
VA	Producir	Rectángulo	NVA	Emitir o comunicar	Rectángulo
VA	Suministrar	Rectángulo	NVA	Empujar	Rectángulo
			NVA	Entregar	Rectángulo
			NVA	Llenar	Rectángulo
			NVA	Mover	Rectángulo
			NVA	Recibir	Rectángulo
			NVA	recoger	Rectángulo
			NVA	Reproducir	Rectángulo
			NVA	Separar	Rectángulo
			NVA	Tirar	Rectángulo
			NVA	Transferir	Rectángulo

Tabla 1.3

Fase	REVISAR Y ADAPTAR				
Acción	Prevención		Acción	Control	
Evaluación	Acción asociada	Simbología	Evaluación	Acción asociada	Simbología
VA	Gestionar	Rectángulo	NVA	Acelerar	Rectángulo
			NVA	Actualizar	Rectángulo
			NVA	Administrar	Rectángulo
			NVA	Certificar	Rectángulo
			NVA	Comprobar	Elipse
			NVA	Confirmar	Rectángulo
			NVA	Contar	Rectángulo
			NVA	Controlar	Elipse
			NVA	Elegir	Rectángulo
			NVA	Etiquetar	Rectángulo
			NVA	Examinar	Elipse
			NVA	Facilitar	Rectángulo
			NVA	Garantizar	Rectángulo
			NVA	Identificar	Elipse
			NVA	Identificar	Rectángulo
			VA	Informar	Rectángulo
			NVA	Inspeccionar	Elipse
			NVA	marcar	Rectángulo
			NVA	Medir	Rectángulo
			NVA	Observar	Elipse
			NVA	Pesar	Rectángulo
			NVA	Probar	Elipse
			NVA	Ratificar	Rectángulo
			NVA	Registrar	Rectángulo
			NVA	Regular	Elipse
			NVA	Revisar	Elipse
			NVA	Seleccionar	Rectángulo
			NVA	Validar	Rectángulo
			NVA	Verificar	Elipse
			Acción	Control	
			Evaluación	Acción asociada	Simbología
			NVA	Acomodar	Rectángulo
			NVA	Adaptar	Rectángulo
			NVA	Ajustar	Rectángulo
			NVA	Alterar	Rectángulo
			NVA	Devolver	Rectángulo
			NVA	Eliminar	Rectángulo
			NVA	Limpiar	Rectángulo
			NVA	Modificar	Rectángulo
			NVA	Realizar el mantenimiento	Rectángulo
			NVA	Reembolsar	Rectángulo
			NVA	Reparar	Rectángulo
			NVA	Repasar	Rectángulo
			NVA	Restaurar	Rectángulo
			NVA	Retirar	Rectángulo
			NVA	Volver hacer	Rectángulo

Anexo 2. Detalle de las empresas competidoras del sector

PROVINCIA	EXPED.	NOMBRE DE LA EMPRESA	CALLE PRINCIPAL	INTERSECCIÓN	BARRIO	TIPO. CIA	TELÉFONO
AMBATO	37632	AMBATOL CIA. LTDA.	EDUARDO PAREDES 10-20	PABLO ARTURO SUAREZ		RESPONSABILIDAD LIMITADA	2843576
BABAHOYO	100790	SERVICIOS Y FERRETERIA S.A. SERVIFERSA	AV. PONCE LUQUE	BAY PASS		ANONIMA	5732604
CUENCA	67004	CONSORCIO INDUSTRIAL DEL SOL S.A. CONDUSOL	CORNELIO VINTIMILLA S/N	ERROR EN CAP.SUSC.DE NOMINA 99		ANONIMA	2809320
CUENCA	30072	DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION Y REPRESENTACION DISMACO CIA. LTDA.	AV. HUAYNA CAPAC 4-52	GASPAR SANGURIMA	CHOLA CUENCANA	DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	28244441
CUENCA	31660	FERRIHERRO CIA. LTDA.	AV. HUAYNA CAPAC 1-90	PIO BRAVO		DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	2831211
CUENCA	6285	IMPORTADORA SAYAM DE COMERCIO S.A.	AV. DON BOSCO 3-250	AV.LOJA		ANONIMA	2882275
GUAYAQUIL	108005	ANVIGON S.A.	AV. CARLOS JULIO AROSEMENA	KM. 2,5 LOCAL 20A	KENNEDY NORTE	ANONIMA	2202581
GUAYAQUIL	116660	ARCONNECT S.A.	SAUCES IX, MZ. L17 SL. 41			ANONIMA	2240695
GUAYAQUIL	76746	AUTOFESA, AUTOMOTRIZ Y FERRETERIA S.A.	KM. 5.5 VIA DAULE 000000			ANONIMA	255333
GUAYAQUIL	115000	BODEGAS ASOCIADAS S.A. BODEGASA	LUIS URDANETA 001909	TULCAN	ORELLANA	ANONIMA	2691111
GUAYAQUIL	73396	BORIMPORT S.A.	GENERAL GOMEZ 702	NOGUCHI		ANONIMA	2402602
GUAYAQUIL	77480	BRIDAS, TUBOS Y VALVULAS BT&V S.A.	SOLAR 28 MZ. 4-A		CDLA. LAS CUMBRES	ANONIMA	2853729
GUAYAQUIL	109110	CABLESA S.A.	MZ. 113 (URDENOR I) 2732			ANONIMA	2642342
GUAYAQUIL	44874	COMERCIAL EL PERNO C. A. COPERNO	10 DE AGOSTO 1501	GARCIA MORENO		ANONIMA	2455758
GUAYAQUIL	119234	COMERCIAL JORBE S.A.	RUMICHACA 001018	E.LUQUE Y VELEZ		ANONIMA	2517582
GUAYAQUIL	115900	CORPEX S.A.	15AVA	CALLE E Y CALLE D	PARROQUIA FEBRES CORDERO	ANONIMA	2393900
GUAYAQUIL	67000	CORPORACION DIAMANTE S.A. DIAMANCORP	COLON 502	CHIMBORAZO		ANONIMA	2364662
GUAYAQUIL	108011	DASARUBA S.A.	AV. CARLOS JULIO AROSEMENA	KM 2,5 LOCAL20A		ANONIMA	2202581
GUAYAQUIL	119800	DISTRIBUIDORA "LUPE MARIA" S. A. DISLUPE	COOPERATIVA EL FORTIN SOLAR 1	MANZANA 2		ANONIMA	2650239
GUAYAQUIL	79333	DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION Y ELECTRICIDAD DIMATESA S.A.	AV. DEL SALADO	ULPIANO PAEZ	CDLA FERROVIARIA	ANONIMA	206809
GUAYAQUIL	114559	DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA DE ARTICULOS FERRETEROS. "DISTIMPART FERRETERIA " CIA. LTDA.	SEGUNDA 112-114	AV. DE LAS AMERICAS		DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	2293713
GUAYAQUIL	24844	DISTRIBUIDORA JORGE RODRIGUEZ E HIJOS SOCIEDAD ANONIMA	AVDA 25 DE JULIO 11			ANONIMA	2436916
GUAYAQUIL	121312	DISTRICORPTEL S.A.	JUNIN 421	GRAL. CORDOVA		ANONIMA	2302942
GUAYAQUIL	116273	DISTRIGARANTIA S.A.	JUNIN 421	GRAL. CORDOVA		ANONIMA	569692
GUAYAQUIL	75957	EFRINSA S.A.	SUCRE 000503	CHIMBORAZO		ANONIMA	327670
GUAYAQUIL	68208	FEKOVA S.A.	AVE. 25 DE JULIO 000000	FRENTE SUPERMAXI		ANONIMA	2582001
GUAYAQUIL	120410	FERREPLUS S.A.	JUNIN 421	CORDOVA		ANONIMA	2302942
GUAYAQUIL	28619	FERRETERIA ELECTRO-SUR COMPANIA LIMITADA	LEOPOLDO BENITEZ 10	AV. SIMON BOLIVA		DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	2236050
GUAYAQUIL	105400	FERRETERIA INDUSTRIAL TABARA FERRITA S.A.	NICOLAS SEGOVIA 3305	FRANCISCO SEGURA		ANONIMA	2465176

GUAYAQUIL	28834	FERRETERIA INDUSTRIAL Y PRODUCTOS DE ACERO C. LTDA. FINPAC	AV. IGNACIO ROBLES SANTISTEVAN E/ 000000	J.T. MARENGO Y AV. FCO ORELLANA		DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	2233081
GUAYAQUIL	28965	FERRETERIA Y REPUESTOS FERREPUSTOS C. LTDA.	COOP. FRAGATA MZ 2A SL 3	LUIS NOBOA NARANJO		DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	2494310
GUAYAQUIL	121585	FERRETERIA Y SUMINISTROS INDUSTRIALES FESUIN S.A.	VENEZUELA 622	NOGUCHI		ANONIMA	2442323
GUAYAQUIL	79349	FERRIQUIL S.A.	MALECON DEL SALADO 000000	ULPIANO PAEZ		ANONIMA	2206809
GUAYAQUIL	79152	FERROSUR S.A.	MALECON DEL SALADO 000000	ULPIANO PAEZ	CDLA. FERROVIARIA	ANONIMA	202461
GUAYAQUIL	108024	FIXAMANA S.A.	AV. CARLOS JULIO AROSEMENA	KM. 2,5 LOCAL 20A	KENNEDY NORTE	ANONIMA	2202581
GUAYAQUIL	69679	GAVISIA S.A.	LOJA 000317	GENERAL CORDOVA		ANONIMA	300070
GUAYAQUIL	73736	GRUPO EL TITAN S.A. GRUTTAN	ELOY ALFARO 001511	LETAMENDI		ANONIMA	2417716
GUAYAQUIL	70361	IMATELME-IMPORTADORES DE MATERIALES ELECTRICOS Y MECANICOS S.A.	CALLE AURELIO FALCONI 904	KENNEDY NORTE		ANONIMA	680039
GUAYAQUIL	110952	IMPLEMESA S.A.	KENNEDY NORTE MZ. 102 514	JUNTO GASOLINERA SHELL		ANONIMA	2398520
GUAYAQUIL	121244	IMPOCORPORAC S.A.	JUNIN 421	CORDOVA		ANONIMA	2302942
GUAYAQUIL	105424	IMPOLUY S.A.	AVDA. DE LAS AMERICAS 21			ANONIMA	2644063
GUAYAQUIL	106022	IMPORTADORA COMERCIAL ALVARADO SALINAS "IMP.COM.ALSA" S.A.	AGUIRRE 1721	PEDRO MONCAYO		ANONIMA	2513508
GUAYAQUIL	66588	IMPORTADORA DE MATERIALES DE FERRETERIA GONZALEZ INMAFEGO S.A.	AV DE LAS AMERICAS PASANDO UNV-LAICA 000000			ANONIMA	282089
HUAQUILLAS	39871	PIURAIMPORT CIA. LTDA.	COSTA RICA S/N	AV. MACHALA		DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	2996219
MACHALA	39851	FERRETERIA VIOLETA MARQUEZ CIA. LTDA	JUAN MONTALVO S/N	ROCAFUERTE		DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	2920534
MANTA	35429	IMASIL CIA.LTDA	AVENIDA 18	CALLE 12		DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	2626146
QUITO	13142	ALMACEN EL ARTESANO CIA LTDA	NORUEGA 210	SUIZA	CAROLINA	DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	2277178
QUITO	91150	ALMACEN ELECTRICO ROBALINO ROSERO ALECCO CIA. LTDA.	AV. AMERICA N18-29	PORTOVIEJO	MIRAFLORES	DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	2544443
QUITO	93980	DINAMASTER CIA. LTDA.	CAPTAN RAMON BORJA E7-69	E INES DE MEDINA		DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	3263875
QUITO	91699	EFRAVAZ FERRETERIA INDUSTRIAL Y COMERCIAL CIA. LTDA.	MACHALA N58-377	ANGEL LUDEÑA		DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	9550171
QUITO	16998	FERRETERIA TOBAR CIA. LTDA.	AV 10 DE AGOSTO 009602	Y NICOLAS URQUIOLA	KENNEDY	DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	2400704
QUITO	151678	HERNANDEZ GOMEZ RECAMBIOS H.G. S.A.	LEONARDO MURIALDO S/N	GUACAMAYOS	LA VICTORIA	ANONIMA	3281269
QUITO	52813	NAJOMEZ CIA. LTDA.	MOSQUERA NARVAEZ OE454	CARVAJAL	PARQUE ITALIA	DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	2526897
QUITO	15058	PROMOCION INTERNACIONAL Y MATERIALES PRIMA S.A	AV DE LOS SHYRIS N38-11	TELEGRAFO		ANONIMA	2433841
QUITO	7063	PROVEEDORA METAL MECANICA SA PROMELSA	BARTOLOME HERNANDEZ OE1-89	FRANCISCO SANCHEZ	CARCELEN	ANONIMA	3443852
QUITO	154171	SPRADLING ECUADOR S.A.	TAMAYO 1246	CORDERO	MARISCAL	ANONIMA	2504643
QUITO	50083	TUBACON DEL ECUADOR, TUBERIAS, ACCESORIOS Y CONSTRUCCIONES CIA LTDA	ULTIMAS NOTICIAS N37-125	EL ESPECTADOR	EL BATAN BAJO	DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	2277714
SAMBORONDON	122562	FIGALLO & MORALES S.A. FIGAMOSA	URB. EL RIO MZ. 01 SOLAR 145			ANONIMA	2833600
TENA	153203	SERVICIOS ELECTRICOS INTEGRALES VALENHARO CIA. LTDA.	15 DE NOVIEMBRE			DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	32883802

Anexo 3. Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas a clientes directos en los almacenes (No camino crítico).

Subproceso : Cobranzas a clientes directos en los almacenes (1 solo cobro)

Cod	ACTIVIDAD	○	◉	●	➔	△	□	D	min	t	min
CD01	Realiza el registro de los artículos de la venta, con código de cliente de crédito, forma de pago y fecha de cobro.		1								0.75
CD02	Imprime factura de crédito triplicada, original envía al Dpto. Crédito y Cobranzas, la copia archiva en la carpeta clasificada por fecha de vencimiento hasta gestionar el cobro y la tercera copia entrega al cliente					1			1		0.24
CD03	Ingresa en el sistema la fecha de calendario de cuentas a vencer el próximo 15 o 30 de cada mes e imprime el reporte			1				7200			20
CD04	Realiza llamadas telefónicas para recordatorio de pago a los clientes		1								5
CD05	Sí el cliente paga antes del plazo de la notificación de recordatorio de sus cuentas por vencer, paga sus deudas en la recepción de atención al cliente de los almacenes o en oficinas de administración		1						5		1
CD06	Recibe el sello de cancelado en su factura	1									1
CD09	Sí el cliente acude al almacén para pagar sus deudas; recepta pagos de los clientes en : efectivo, cheque, tarjeta de crédito y notas de crédito		1						1		3
CD10	Realiza el registro de los pagos efectuados por el cliente en el sistema de cuentas por cobrar, valores que corresponden a valor neto y retención en la fuente	1									1.15
CD11	Envía el monto de depósito al banco, a través de la empresa de seguridad privada de recaudación y los documentos de cobro como : cheques o voucher al Dpto. de Crédito y Cobranzas			1					10		60
CD12	Recepta pagos de los clientes en : efectivo, cheque, tarjeta de crédito y notas de crédito		1						5		4
CD13	Realiza el registro de los pagos efectuados por el cliente en el sistema de cuentas por cobrar, valores que corresponden a valor neto y retención en la fuente		1								1
CD14	Elabora e imprime estados de cuenta del cliente y los remite a cada almacén	1									0.3
CD15	Realiza llamadas telefónicas y envío de cartas a clientes deudores que no cancelaron sus cuentas en fechas anteriores			1						2	4
CD16	Archiva solicitudes de crédito, facturas, notas de crédito, débito y correspondencia en general					1			60		0.77
CD17	Elaboración del reporte de las cobranzas diarias realizadas por los almacenes y entrega al Departamento de Tesorería			1					1		10
CD18	Registra en el sistema financiero los valores pagados por los clientes, en base a los documentos de cobro y reporte diario de cobranzas recibido						1	480			0.18
CD19	Custodio de cheques entregados por los clientes como pago de sus deudas						1				1
CD20	Si el cheque está protestado, envía a cada uno de los almacenes				1				1		1
CD21	Archiva los documentos y reportes diarios de cobro					1			1		30
	Totales	3	6	4	1	3	2	7767			144

Anexo 4. Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas a clientes directos en los almacenes (Camino crítico).

Subproceso : Cobranzas a clientes directos en los almacenes (1 solo cobro)

Cod	ACTIVIDAD	○	◉	●	▶	△ □	D min	t min	
CD01	Realiza el registro de los artículos de la venta, con código de cliente de crédito, forma de pago y fecha de cobro.		1					0.75	
CD02	Imprime factura de crédito triplicada, original envía al Dpto. Crédito y Cobranzas, la copia archiva en la carpeta clasificada por fecha de vencimiento hasta gestionar el cobro y la tercera copia entrega al cliente					1	1	0.24	
CD03	Ingresa en el sistema la fecha de calendario de cuentas a vencer el próximo 15 o 30 de cada mes e imprime el reporte			1			7200	10	
CD04	Realiza llamadas telefónicas para recordatorio de pago a los clientes		1					4	
CD05	Sí el cliente paga antes del plazo de la notificación de recordatorio de sus cuentas por vencer, paga sus deudas en la recepción de atención al cliente de los almacenes o en oficinas de administración		1				5	1	
CD06	Recibe el sello de cancelado en su factura	1						1	
CD07	Si el plazo es menor a 90 días, concede nueva prórroga (30 días) para el cobro de la cuenta.					1	14400	5	
CD08	Realiza memo y adjunta los documentos de cobro del cliente para entregar al Departamento de Crédito y Cobranzas			1			2	5	
CD22	Recibe memo y deshabilita la cuenta del cliente en el sistema de cuentas por cobrar					1	480	5	
CD23	Archiva documentos del cliente moroso en la carpeta correspondiente hasta gestionar su cobro					1		1	
CD24	Realiza el seguimiento de cuentas de crédito, a través de la emisión de reportes de cuentas vencidas		1					10	
CD25	Audita las cuentas seleccionando un cobrador, compara la documentación de cobro contra saldos en el sistema de cuentas por cobrar		1					8	
CD26	Remite el informe de auditoría de cuentas y también cuentas de inicio judicial, para su revisión y aprobación			1				5	
CD27	Recibe informes para el análisis de las cuentas de los clientes y toma de decisiones		1					1	
CD28	Sí Contraloría aprueba, las cuentas vencidas continúan con el procedimiento de cobro judicial con la empresa externa de cobranzas				1		480	1	
CD29	Envía el reporte de cuentas con dificultad de cobro a la empresa externa de cobranzas			1			40	1	
CD30	Envía el Informe de cuentas con dificultad de cobro, una copia al Jefe del Departamento de Tesorería y una copia al Jefe de Contabilidad, para establecer la incobrabilidad de la cuenta				1			5	
CD31	Recibe documentación de cuentas de clientes con dificultad de cobro		1					5	
CD32	Envía el Informe de Gestión de Cobranzas de las cuentas de los clientes		1				480	30	
CD33	Sí el cobro en las cuentas fracasaron, envía al Departamento de Contabilidad para que registre la pérdida a cuentas incobrables		1					10	
CD34	Realiza el registro de los cobros con éxito, de acuerdo al Informe de Gestión de Cobranzas de la empresa externa		1					5	
CD35	Asienta en Libros y en el sistema de contabilidad, la incobrabilidad de la cuenta					1	720	1	
CD36	Genera reportes de saldos de cuentas por cobrar. (CXC605, CXC606, RT702), para la consolidación bancaria			1				10	
	Totales	1	10	5	2	3	2	23808	125

Anexo 6. Análisis de la carga de trabajo del Subproceso de Cobranzas a clientes directos en los almacenes. (Camino crítico).

#	Actividades	Frecuencia (diaria, anual, semanal, etc.)	Volumen	Unidades por mes	Tiempo Unitario (minutos)	Tiempo total al mes (minutos)	36	18	60	1	1	1	1	
							Cajero	Supervisor de Caja - Cobrador	Cliente Deudor	Jefe del Dpto. Crédito y Cobranzas	Empresa Externa de Cobranzas	Jefe del Dpto. Contabilidad	Contraloría	
1	CD01	diaria	22.000	1250	27500	0.75	20625.00	1						
2	CD02	diaria	22.000	1250	27500	0.24	6600.00		1					
3	CD03	diaria	22.000	1	22	10	220.00		1					
4	CD04	diaria	22.000	1250	27500	4	110000.00		1					
5	CD05	diaria	22.000	250	5500	1	5500.00			1				
6	CD06	diaria	22.000	250	5500	1	5500.00			1				
7	CD07	diaria	22.000	21	457	5	2282.50		1					
8	CD08	diaria	22.000	21	457	5	2282.50		1					
9	CD22	diaria	22.000	21	457	5	2282.50				1			
10	CD23	diaria	22.000	21	457	1	456.50				1			
11	CD24	diaria	22.000	21	457	10	4565.00				1			
12	CD25	diaria	22.000	21	457	8	3652.00				1			
13	CD26	diaria	22.000	21	457	5	2282.50				1			
14	CD27	diaria	22.000	21	457	1	456.50						1	
15	CD28	diaria	22.000	21	457	1	456.50						1	
16	CD29	diaria	22.000	21	457	1	456.50				1			
17	CD30	diaria	22.000	21	457	5	2282.50				1			
18	CD31	diaria	22.000	21	457	5	2282.50				1			
19	CD32	diaria	22.000	1	457	30	660.00				1			
20	CD33	diaria	22.000	21	457	10	4565.00				1			
21	CD34	diaria	22.000	21	457	5	2282.50				1			
22	CD35	diaria	22.000	21	457	1	456.50					1		
23	CD36	diaria	22.000	21	456.5	10	4565.00					1		
Demanda para gestion Carga de Trabajo individual:							184712.00	572.917	6743.61	183.333	22825	2942.5	5021.5	913
Demanda necesaria/ tiempo disponible mes:								2.65%	31.22%	0.85%	237.76%	30.65%	52.31%	9.51%

Anexo 7. Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas a clientes de ventas al por mayor

Subproceso : Cobranzas a clientes de ventas al por mayor (1 solo cobro)

Cod	ACTIVIDAD	○	◉	●	➔	△	□	D min	t min
CM01	Revisa la cartera de clientes a su cargo para seleccionar a quienes visitar			1					120
CM02	Imprime el reporte de clientes con cuenta vencida			1				5	10
CM03	Visita al cliente de acuerdo al cronograma que él propiamente se establece a diario.				1				60
CM04	Sí el cliente tiene cuentas vencidas, recibe notificación de recordatorio de las cuentas por vencer	1							2
CM05	Sí el cliente paga antes de la notificación de recordatorio, realiza pagos al vendedor ejecutivo de ventas al por mayor		1						5
CM06	Recibe el incremento en su cupo automáticamente	1						480	5
CM07	Concede nueva prórroga para el cobro de la cuenta en un plazo de 60 días					1			28800
CM08	Sí el plazo no es menor a 60 días, realiza memo y adjunta los documentos de cobro del cliente para entregar al Departamento de Crédito y Cobranzas						1	480	60
CM09	Cobra la cuenta vencida del cliente		1						2
CM10	Recopila los documentos de cobro y valor de cobranzas para entregar al Departamento de Tesorería			1				480	60
CM11	Registra las cobranzas en el sistema de cuentas por cobrar		1					480	5
CM12	Recepta documentos de cobro y el valor de las cobranzas tales como : papeletas de depósito, efectivo, cheques, vouchers		1					480	2
CM13	Registra las cobranzas en el sistema financiero		1					480	4
CM14	Archiva documentos de cobranzas de ventas al por mayor					1		480	60
CM15	Recepta documentos de cuentas de clientes al por mayor que no se pudieron cobrar						1	480	4
CM16	Efectua gestiones legales de cobro por 60 días más (total 150 días)						1	28800	10
CM17	Realiza convenio de pago con el deudor y se informa al cobrador sobre la realización del cobro						1		10
CM18	Sí el cliente no paga, realiza liquidación de intereses de la cuenta vencida de ventas al por mayor						1		40
CM19	Registra notas débito y crédito a la cuenta del cliente para establecer el saldo actual						1		15
	Totales	2	5	3	1	3	5	32645	29274

Anexo 8. Análisis de la carga de trabajo del Subproceso de Cobranzas a clientes de ventas al por mayor.

#	Actividades	Frecuencia (diaria, anual, semanal, etc.)		Volumen	Unidades por mes	Tiempo Unitario (minutos)	Tiempo total al mes (minutos)	8	10	1	4
								Vendedor - Ejecutivo	Cliente Deudor	Asistente del Dpto. Tesorería	Asistente del Dpto. Créditos y Cobranzas
1	CM01	diaria	22.000	1	22	120	2640.00	1			
2	CM02	diaria	22.000	1	22	10	220.00	1			
3	CM03	diaria	22.000	25	550	60	33000.00	1			
4	CM04	diaria	22.000	1	22	2	44.00		1		
5	CM05	diaria	22.000	20	440	5	2200.00		1		
6	CM06	diaria	22.000	20	440	5	2200.00		1		
7	CM07	mensual	1.000	2	2	28800	57600.00	1			
8	CM08	diaria	22.000	1	22	60	1320.00	1			
9	CM09	diaria	22.000	1	22	2	44.00	1			
10	CM10	diaria	22.000	20	440	60	26400.00	1			
11	CM11	diaria	22.000	20	440	5	2200.00	1			
12	CM12	diaria	22.000	20	440	2	880.00			1	
13	CM13	diaria	22.000	20	440	4	1760.00			1	
14	CM14	diaria	22.000	1	22	60	1320.00			1	
15	CM15	diaria	22.000	5	110	4	440.00				1
16	CM16	diaria	22.000	5	110	10	1100.00				1
17	CM17	diaria	22.000	5	110	10	1100.00				1
18	CM18	diaria	22.000	5	110	40	4400.00				1
19	CM19	diaria	22.000	25	550	15	8250.00				1
Demanda para gestion							147118.00	15428	444.4	3960	3822.5
Tiempo disponible 12 h (minutos/mes): laborablesx30dx60min								21600	21600	21600	21600
Carga de Trabajo Demanda necesaria/ individual: tiempo disponible mes								71.43%	2.06%	18.3%	17.7%

Anexo 9. Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas a clientes de tarjeta de crédito.

Subproceso : Cobranzas a clientes de tarjeta de crédito

(1 solo cobro)

Cod	ACTIVIDAD	○	◐	●	▶	△	□	D min	t min
CT01	Registra la transacción comercial con forma de pago "TC" (siglas de tarjeta de crédito) en el sistema Punto de Venta de la empresa.		1						2
CT02	Si existe comunicación de red entre el sistema de la empresa, la procesadora (Datafast o Medianet) y las instituciones bancarias, transfiere la trama de caracteres que contienen datos del cliente y de la transacción de venta con tarjeta de crédito				1				0.01
CT03	Recibe la trama de caracteres de la venta para su autorización				1			0.02	0.03
CT04	Si aprueba transacción, envía trama de caracteres que contiene número de autorización y actualiza el cupo del cliente, en caso contrario emite mensaje de aviso		1					0.01	0.01
CT05	Recapta y envía la trama de caracteres establecidos, los cuales corresponden a la respuesta de aprobación o rechazo de la transacción de venta con tarjeta dadas por las instituciones bancarias.		1					0.01	0.02
CT06	Recibe el mensaje en la pantalla del sistema Punto de Venta de la empresa sobre la respuesta de aprobación o rechazo del voucher de venta		1					0.10	0.01
CT07	Si transacción es aprobado, imprime voucher y se registra como una transacción automática		1						0.01
CT08	Solicita firma de cliente en el voucher de la transacción de tarjeta sea automático o manual.		1						0.05
CT09	Recibe la copia del voucher aprobado y la factura de venta con tarjeta de crédito.	1							0.01
CT10	Si no existe comunicación de red entre el sistema de la empresa, la procesadora (Datafast o Medianet) y las instituciones bancarias, realiza llamada telefónica directa a la institución bancaria para solicitar número de aprobación			1				0.01	2
CT11	Si transacción es autorizada, realiza voucher y se registra como transacción manual y retorna a actividad CT08, caso contrario solicita al cliente otra forma de pago					1			0.01
CT12	Recopila los documentos de ventas con tarjeta de crédito tales como : vouchers, reporte de recaps para enviarlos al Departamento de Crédito y Cobranzas				1				10
CT13	Genera la información electrónica de transacciones de venta (fin de jornada) para ser enviadas vía red de comunicaciones al sistema central				1			480	10
CT14	Procesa la información electrónica de transacciones comerciales de cada almacén				1				5
CT15	Ejecuta el proceso de actualización de datos en la base central del sistema, en el cual obtiene despliegue de mensajes del número de transacciones		1					120	5
CT16	Revisa número de transacciones de tarjeta recibidas y las registra en una hoja de seguimiento (bitácora)						1	10	5
CT17	Ejecuta la batería "TCRED" en el servidor para generar el "archivo resumen" para la procesadora de información , el cual contienen el detalle de las transacciones con tarjeta de crédito.		1						60
CT18	Recibe los documentos de ventas con tarjeta de crédito tales como : vouchers, reporte de recaps de cada uno de los almacenes.			1					2
CT19	Si los voucher son automáticos, clasifica y archiva la documentación como respaldo para posibles reclamos.			1					1

Subproceso : Cobranzas a clientes de tarjeta de crédito

(1 solo cobro)

Cod	ACTIVIDAD	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D min	t min	
CT20	Sí los voucher son manuales, clasifica y envía a cada banco emisor de tarjeta.					1		1	
CT21	Envía notas de crédito (comprobantes de pago), que incluyen los valores acreditados a la cuenta bancaria de la compañía, procesadas por las empresas Datafast y Medianet.				1		2400	0.01	
CT22	Acredita valores de vouchers con autorización manual para ser cancelados directo a cuenta corriente de la empresa o mediante cheque.					1		0.01	
CT23	Sí los bancos no envían las notas de crédito, verifica si existen cheques de pago.			1				0.01	
CT24	Sí no existen cheques de pago, baja de Internet los valores acreditados a la cuenta de la empresa		1				2400	0.05	
CT25	Sí los pagos son en cheque, realiza el depósito de los cheques a la cuenta de la empresa.		1					1	
CT26	Obtiene copias de las notas de crédito y todos los comprobantes de pago recibidos de los bancos y que a la vez son numerados con un contador numérico manual.		1					2	
CT27	Ingresa a la cuenta contable y financiera cada uno de los ítems del detalle de las notas de crédito, este registro se lo identifica en el sistema con el número secuencial en las copias.				1		480	3	
CT28	Entrega las copias de los comprobantes de pago, el reporte de pagos en cheques, los impresos bajados del internet al Departamento de Crédito y Cobranzas.			1			480	3	
CT29	Registra el valor pagado (depósito y retención en la fuente) a la cuenta del cliente de tarjeta de crédito, dependiendo si los pagos son corriente, diferido o plan pagos.					1		0.1	
CT30	Archiva los documentos de pagos de tarjeta de crédito por cada banco pagador y por almacén.				1			1	
CT31	Sí solicita actualizaciones y cambios al sistema.		1				960	30	
CT32	Actualización de los valores de comisión y formas de pago para el sistema Punto de Venta de la empresa.		1					5	
CT33	Mantenimiento y actualización del sistema de cuentas por cobrar como: optimización de búsquedas de transacciones.			1				2400	
	Totales	1	13	6	8	4	1	7330	2548

Anexo 11. La encuesta aplicada al cliente interno del proceso.

Encuesta

Fecha : _____

Para fines académicos se presenta este cuestionario con el objetivo de analizar el estado actual de las actividades de cobranzas en la compañía Comercial Kywi. A continuación se formulan las siguientes preguntas que se solicita sean respondidas con total veracidad.

Departamento : _____ Cargo : _____

1. ¿Acorde a qué piensa que las políticas de cobranzas son aplicadas actualmente?

1.1 () A los requerimientos de la compañía y de los clientes.

1.2 () Al beneficio de la compañía únicamente.

1.3 () Al entorno económico del país

1.4 () A la capacidad adquisitiva del cliente.

1.5 () Otra, ¿Indique cuál? _____

2. ¿Qué aspectos son tomados en cuenta de sus clientes para efectuar las cobranzas?

2.1 () Esperar que tenga cuentas vencidas

2.2 () Tipo de actividad que realiza el cliente

2.3 () Normas internas del cliente si es un empresa

2.4 () Antecedentes de los pagos realizados

2.5 () Se cobra a todos por igual de acuerdo a la fecha de vencimiento

2.6 () Se clasifican de acuerdo a orden alfabético y fecha

2.7 () Otra, ¿Indique cuál? _____

3. Si el cliente no cancela sus cuentas en el plazo máximo, ¿qué realiza al respecto?

3.1 () Envía cartas o efectúa llamadas telefónicas

3.2 () Entrega la cuenta en mora al área de cobranzas y sale de responsabilidad

3.3 () Entrega la cuenta en mora al área de cobranzas y mantiene el seguimiento

3.4 () Entrega la cuenta en mora a una empresa externa de cobranzas

3.5 () Otra, ¿Indique cuál? _____

4. El cruce de información consiste en registrar en el sistema, los pagos realizados por los clientes, para que de esta manera su deuda vaya disminuyendo. El cruce de información usted considera que es una tarea :

4.1 () Oportuna y sin demoras

- 4.2 () Es necesaria así tome mucho tiempo
- 4.3 () Debería ser sustituida por otra forma
- 4.4 () Debería ser realizada por otra área de la empresa
- 4.5 () Otra, ¿Indique cuál? _____
5. ¿Cómo calificaría usted la forma actual de realizar las cobranzas?
- 5.1 () Muy Eficiente
- 5.2 () Normal y satisfactoria
- 5.3 () Poco efectiva
- 5.4 () Ineficiente
- 5.5 () Otra, ¿Indique cuál? _____
6. ¿Qué herramientas utiliza para realizar el análisis de sus clientes deudores, en cuánto a compras, pagos y endeudamiento?
- 6.1 () No realizo análisis
- 6.2 () Hojas de cálculo
- 6.3 () El sistema de información realiza un excelente análisis
- 6.4 () Recorro a los documentos de cobro
- 6.5 () Otra, ¿Indique cuál? _____
7. ¿Cómo calificaría la documentación que se genera para las cobranzas?
- 7.1 () Excesiva y difícil de manipular
- 7.2 () Toma mucho tiempo en recuperar documentos de fechas anteriores
- 7.3 () Se la utiliza constantemente
- 7.4 () Casi nunca la documentación es requerida
- 7.5 () Otra, ¿Indique cuál? _____
8. ¿Piensa que el sistema informático actual de cuentas por cobrar debería ser mejorado, en qué aspectos?
- 8.1 () Presentación
- 8.2 () Análisis de cuentas
- 8.3 () Mejor distribución
- 8.4 () Mayor seguridad
- 8.5 () Esta bien no necesita cambios
- 8.6 () Otra, ¿Indique cuál? _____
9. ¿Qué porcentaje mensual estima que las cobranzas fueron efectivas?
- 9.1 () Menos que el 10 %
- 9.2 () Entre 10% y 50%
- 9.3 () Entre 50% y 80%
- 9.4 () Mayor a 80%
10. ¿En su departamento utilizan indicadores para medir la satisfacción del cliente interno y externo?

- 10.1 () No se utilizan
- 10.2 () Pienso que no es necesario
- 10.3 () Se basa en las cobranzas efectuadas
- 10.4 () Se basa en los informes financieros
- 10.5 () Otro, ¿Indique cuál? _____

11. ¿Qué aspectos deberían ser mejorados para que las cobranzas sean mayormente productivas?

- 11.1 () Mayor capacitación a los funcionarios
- 11.2 () Cambio de políticas actuales de cobranzas
- 11.3 () Mejoramiento del sistema de información
- 11.4 () No se requiere ningún cambio
- 11.5 () Otro, ¿Indique cuál? _____

Anexo 12. La encuesta aplicada al cliente externo del proceso.

Encuesta

Fecha : _____

Para fines académicos se presenta este cuestionario con el objetivo de analizar el estado actual de las actividades de cobranzas en la compañía Comercial Kywi. A continuación se formulan las siguientes preguntas que se solicita sean respondidas con total veracidad.

Empresa : _____ Cargo : _____

1. ¿Cómo calificaría usted el servicio, atención y comunicación del personal de Comercial Kywi que realiza las cobranzas de sus cuentas?

- Excelente y satisfactorio
- Se interesa por mis requerimientos
- Los contactos por llamadas telefónicas o cartas son oportunas para recordar los vencimientos de mi cuenta.
- Son estrictos y no dan oportunidad de justificar demoras en los pagos.
- Los contactos por llamadas telefónicas o cartas son inoportunas
- No es necesario que se contacten conmigo.
- Siempre el personal está ocupado, no me atiende.
- Paso mucho tiempo esperando que aprueben mi cupo de crédito
- Otro?, _____

2. Cuando una de sus cuentas tuvo un atraso, inmediatamente le corresponde una tasa de mora. ¿Cómo considera usted este castigo?

- No tengo ningún problema al respecto
 - Son excesivas
 - Están de acuerdo al mercado
 - Son muy bajas
 - No están acorde a los montos de compra realizados. ¿Por qué?
-

3. ¿Cree que deberían existir más canales de recaudación para pagar sus cuentas?

- No, yo acudo a oficinas o envío los cheques de pagos.
- Quisiera pagar a través de internet mi cuenta
- Sí, necesito un cobrador a mi lugar de trabajo o domicilio.
- Otro canal, ¿Indique cuál? _____

4. ¿Qué aspectos deberían ser mejorados para que las cobranzas de sus cuentas sean mayormente atendidas?

- 4.1 Mejor atención por parte de los empleados

- 4.2 () Mejoramiento del sistema de recordatorios
- 4.3 () Mejoramiento del sistema de información
- 4.4 () No se requiere ningún cambio
- 4.5 () Otro, ¿Indique cuál? _____

Anexo 13. Hoja de Gestión de Cobros



HOJA DE GESTIÓN DE COBRO

RESPONSABLE DE LA GESTIÓN :
FECHA DE GESTIÓN :

Nro.	HORA	COD. DEUDOR	DEUDOR	VALOR CUOTA	LOGRO COMUNICACIÓN		COMUNICACIÓN			MOTIVO POR NO COBRO
							ESCRITA	TELEF	PERSONAL	
1					SI	NO				
2					SI	NO				
3					SI	NO				
4					SI	NO				
5					SI	NO				
6					SI	NO				
7					SI	NO				
8					SI	NO				
9					SI	NO				
10					SI	NO				
11					SI	NO				
12					SI	NO				
13					SI	NO				
14					SI	NO				
15					SI	NO				
16					SI	NO				
17					SI	NO				
18					SI	NO				
19					SI	NO				
20					SI	NO				

Anexo 14. Formato de archivo para envío de información por medios magnéticos.

ESTRUCTURA DEL ARCHIVO

TARJETA			ESTRUCTURA		
No.	NOMBRE DE CAMPO	DESCRIPCIÓN	LONG	TIPO	VALORES CONSTANTES
1	EXNT01	tipo de registro	1	Numérico	1 Cabecera 2 Detalle 3 Total
2	EXNT02	código de establecimiento	15	Numérico	
3	EXNT03	numero de retención	15	Numérico	
4	EXNT04	numero de vale	8	Numérico	
5	EXNT05	numero de tarjeta	16	Numérico	
6	EXNT06	fecha del vale	8	Numérico	
7	EXNT07	tipo de crédito	1	Numérico	1 Corriente 2 Diferido 4 Plan Pagos
8	EXNT08	cuotas trasladadas	2	Numérico	
9	EXNT09	valor total de consumo	15	Numérico	
10	EXNT10	valor de comisión	15	Numérico	
11	EXNT11	valor neto de pago	15	Numérico	
12	EXNT12	valor de retención	15	Numérico	
13	EXNT13	numero de cuotas	2	Numérico	
14	EXNT14	causal de rechazo	2	Numérico	
15	EXNT15	tipo de vale	2	Numérico	1 Firme 2 Rechazado
16	EXNT16	numero de recap	7	Numérico	
17	EXNT17	numero de lote	7	Numérico	
18	EXNT18	estado del vale	2	Numérico	
19	EXNT19	documento de pago	8	Numérico	

Anexo 15. Diseño de pantallas para el cruce de información de pagos con tarjeta de crédito.

Primera fase : Subida de información a la base principal del sistema



Segunda fase : Visualización en pantalla sobre la información generada del archivo

PANTALLA 1 .- Fechas de pago del tipo de tarjeta generado



En esta pantalla el usuario selecciona la fecha de la cual desea cruzar los pagos al sistema principal.

PANTALLA 2 .- Visualización de comprobantes de pago

```

WDIN005                                     6
Comprobantes de Pago Dineros                17

Teclee Opciones, pulse Intro.              Situar Documento : _____

2 = Cambiar   5 = Visualizar   6 = Cruce

Op  Fecha   Nro. Retención Pos   Valor del Pago   Valor Retención
- 20060929 2385724    6   16.169,11      149,02
- 20060929 2385725    1   17.274,47      158,83
- 20060929 2385726    7   24.946,73      230,43
- 20060929 2385727    4   33.137,12      305,04
- 20060929 2385729    2    8.483,78       78,12
- 20060929 2385769    8   14.674,44      134,92
- 20060929 2385818    5   16.168,04      148,66
- 20060929 2385846   11   13.158,07      121,12
- 20060929 2385871   12   14.341,71      132,76
- 20060929 2387125    6    525,84         5,06
- 20060929 2387126    6    981,91         9,02

Total procesado:                186.365,23      1.723,84

```

En esta pantalla aparecen todos los comprobantes de pagos

PANTALLA 3 .- Reportes generados

COMERCIAL KYWI S.A.					Fecha
					Hora
DOCUMENTOS CRUZADOS AUTOMATICO					
Establecimiento	Serie	Nro. Comprobante	Cliente	Fecha de Pago	Valor
Total					

Este reporte presente el resumen de los pagos cruzados automáticamente

COMERCIAL KYWI S.A.						Fecha Hora
DOCUMENTOS NCP GENERADOS CRUCE AUTOMATICO						
Serie	Nro. Factura	Cliente	Vale	NCP	Descripción	Valor NCP
TOTAL						

Este reporte presenta los valores que no se lograron encontrar por lo cual se emplean las siguientes descripciones : No existe vencimiento, No existe lote y pago Mayor de tarjeta.

Anexo 16 . Carta Nro.1 de notificación.

La carta de notificación puede simplemente establecer que la cuenta está vencida, quizá sugiriendo que el cliente ha pasado por alto el estado de cuenta o asentando que la empresa puede tener la culpa. El redactor de las cartas de cobranzas, deberá tratar de ponerse en el lugar de cada deudor y adaptar la carta al estímulo de cada uno.

El cuerpo de una carta de este tipo debe ser de un tono suave como por ejemplo :

Estimado Sr. :

Su cuenta se venció hace 20 días y aún no hemos recibido su pago por nuestra factura del 15 de septiembre.

Los clientes que pagan puntualmente obtienen ventajas cuando se nos solicita información acerca de su situación, decir que usted es un cliente de “pago seguro” es nuestro mayor honor, pero para hacerlo debemos tener el registro de sus pagos al día.

Incluyo en la presente un estado de su cuenta, mostrando el saldo de \$ 1.658,00 que debería haber pagado el primero del mes en curso.

Para mantener su crédito establecido con nuestra empresa debe enviarnos su cheque dentro de breves días. Por favor hágalo ahora mismo.

Atentamente,

Sr.

Jefe del Departamento de Cobranzas

Anexo 17 . Carta Nro. 2 de advertencia.

Cuando los recordatorios, insistencias y apelaciones no consiguen una contestación del deudor, la empresa se da cuenta de que pagará solamente si es forzado a hacerlo. Entonces una carta de acción drástica ofrecerá cambiar el panorama.

Estimado Sr. :

Desde el 1ro. de septiembre en que su cuenta de \$272.59 se venció, le hemos contactado a través de llamadas telefónicas y envío de cartas junto con copias de sus facturas. Hasta el momento no hemos recibido contestación alguna de usted.

Por su silencio presumimos que el pago no se hará efectivo y su intencional negligencia sobre esta deuda nos deja sin alternativa, a menos que la cuenta sea pagada totalmente el lunes 28 de diciembre.

Cuando uno de nuestros clientes abandona su cuenta sesenta días después de vencida, sin una palabra de explicación, nuestra política invariable es turnar esa cuenta a una agencia para que efectúe el cobro.

Para mantener su crédito establecido con nuestra empresa debe enviarnos su cheque dentro de breves días. Por favor hágalo ahora mismo.

Atentamente,

Sr.

Jefe del Departamento de Cobranzas

Anexo 19. Análisis de Valor agregado del Proceso de Cobranzas Mejorado

Proceso : Cobranzas Mejorado

(1 solo cobro)

Cod	ACTIVIDAD	○	◉	●	➔	△	□	D min	t min
CC01	Planificar el envío de los estados de cuenta de clientes a través de medios convencionales : correo, fax, e-mail.	1							0,01
CC02	Sí el atraso es de 1 a 30 días, gestiona la cobranza por medios telefónicos a clientes que no pagaron sus cuentas.		1						2,00
CC03	Alimentar la base de conocimiento de clientes con los resultados de la gestión de cobranzas.		1						1
CC04	Sí el atraso es de 31 a 60 días, consigue el compromiso de pago en una próxima fecha, haciendo conocer que corren intereses por mora.	1							1
CC05	Sí el atraso es de 61 a 90 días, imprime carta Nro. 1 de notificación.	1							1
CC06	Sí el atraso es mayor 90 días, imprime carta Nro. 2 de advertencia.	1							1
CC07	Analizar la cuenta por cobrar de acuerdo a la información de la base de conocimiento.		1						0,1
CC08	Audita las cuentas por cobrar en base al análisis antes efectuado	1							0,1
CC09	Planear acciones y medidas al cliente sujeto de mora		1			—			60
CC12	Crea convenios de pago de las cuentas vencidas por el cliente	1							2,5
CC13	Presenta informes de gestión de cobranzas a Contraloría		1						2,5
CC14	Recepta y envía pagos de los clientes y documentación de cobro					1		120	5
CC15	Recepta documentos de cobro y el valor de las cobranzas tales como : papeletas de depósito, efectivo, cheques, vouchers.					1		5	0,05
CC16	Registra las cobranzas en el sistema financiero					1			0,18
CC17	Define políticas para la ejecución de las funciones.		1						60
CC18	Sí el cobro de las cuentas fracasaron, asienta en Libros y en el sistema de contabilidad, la incobrabilidad de la cuenta.						1		2
CC19	Genera reportes de saldos de cuentas por cobrar. (CXC605, CXC606, RT702), para la consolidación bancaria.						1		30
	Totales	6	6	0	0	3	2	125	168

GLOSARIO

Causa: Es el fundamento de algo u origina alguna cosa. Dentro de un proceso se debe identificar las causas principales que originan el problema.

Cliente Interno: Conocido también como público interno de una empresa incluyen a sus trabajadores, administradores, voluntarios y miembros del consejo.

Cliente Externo: Se lo conoce también como mercado es el conjunto de personas individuales o empresas que necesitan un producto o servicio determinado y que deseándolo disponen de la capacidad para adquirirlo. Existen varios tipos de mercados o clientes externos el más común es el mercado de consumo (todas las personas y hogares que compran o adquieren bienes o servicios para su uso personal), existe también el mercado de empresas, el mercado gubernamental entre otros.

Control: Es un sistema de medidas que vigilarán el correcto desempeño del proceso estos controles están dados por entidades internas o externas capaces de generar leyes, reglamentos, normas, procedimientos, instructivos.

Departamento: Un gerente o supervisor y todos los empleados que le presentan informes.

Diagrama de Flujo: Es un esquema o dibujo de movimiento del material, el producto o las personas, estos diagramas pueden ayudar a la comprensión, análisis y comunicación de un proceso.

Efecto: Aquello que se sigue por virtud de una causa.

Eficacia: Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Eficiencia: Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

Entrada: Denominados como inputs son aquellos elementos que ingresan al procedimiento como insumos o recursos como por ejemplo: leyes, la tierra, el trabajo, el capital y la gestión, esta entrada proviene de un proveedor interno o externo.

Hipótesis: La hipótesis es una proposición, condición o principio que se supone sin certeza con el fin de derivar sus consecuencias con hechos lógicos y, por este método comprobar su concordancia con hechos conocidos o que puedan determinarse.

Indicadores: Es un patrón de evaluación, que generalmente se lo expresa en porcentaje (%) y se lo obtiene por medio de una fórmula matemática que es una relación de los índices que se desea evaluar.

Límite: Son condiciones de frontera y conexiones con otros procesos claros y definidos.

Organización: Cualquier grupo, empresa, corporación, división, planta, oficina, etc.

Proceso: Un conjunto de actividades interrelacionadas, que crean valor, generan un bien o servicio para un cliente que puede ser interno o externo a la organización.

Proceso de la empresa: Todos los procesos de servicios y los que respaldan a los de producción (por ejemplo, de pedidos, proceso de cambio en Ingeniería, de nómina, diseño del proceso de manufactura). Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la

organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.

Realimentación: Reacción de un sistema, que actúa después como estímulo para el mismo sistema, o información devuelta que influye en un paso posterior.

Recursos: Son los medios que ayudan a la empresa a llevar a cabo los procesos ayudando a transformar los insumos, esto recursos pueden ser propios o rentados.

Salida: Elementos que se obtienen luego de desarrollar las actividades que comprenden el procedimiento, constituyen los bienes y/o servicios que son resultado de un proceso al que se le ha agregado valor y entregado al cliente interno o externo.

Sistema: Un sistema es algo que fundamenta su existencia y sus funciones como un todo mediante la interacción de sus partes.

Valor: Es la transformación mínima necesaria que satisface la necesidad y expectativas del cliente, por lo cual estaría dispuesto a pagar.

Valor Agregado: Incremento neto del valor de uso de un producto, como consecuencia del trabajo incorporado.

BIBLIOGRAFÍA

- O'CONNOR JOSEPH E McDERMOTT IAN, Introducción al Pensamiento Sistémico, ediciones Urano S.A, 1997.
- HARRINGTON, H JAMES., Mejoramiento de los procesos de la Empresa Mc. Graw Hill (Colombia) 958-600-168-7.
- TRISCHLER William E., Mejora del Valor Añadido en los Procesos, Gestión 2000.
- PORTER, MICHAEL. [Ventajas competitivas./ Ed. Free Press, New York, sp. 1995.
- ETTINGER, RICHARD P, Créditos y cobranzas, México, México : Compañía Editorial Continental, 1965
- SOTOMAYOR OCAÑA SOFÍA ELIZABETH, Tesis "Evaluación y Mejoramiento del Servicio", ESPE, Facultad Ciencias Administrativas, Quito, 2005.
- BÉLICA PALACIOS, CONNIE, Tesis Plan de mejoramiento de procesos del departamento de cobranzas de Seguros Colonial S.A. de la ciudad de Quito, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, 2003.
- ENDARA CLAUDIO, Las 5 llaves de una Gestión Efectiva de Cobranzas, Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, <http://www.mailxmail.com/cursos>
- ZORRILLA ARENA SANTIAGO, TORRES XAMMAR MIGUEL, Guía para elaborar la Tesis Mc Graw-Hill (México) 970-10-0139-7.

CONTENIDO

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Sistematización del problema	5
1.3 Justificación.....	5
1.4 Objetivos	
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	7
1.5 Hipótesis	
1.5.1 Hipótesis General.....	8
1.5.2 Hipótesis Específicas.....	8

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO DE LOS PROCESOS

2.1 Introducción al enfoque bajo procesos.....	9
2.1.1 El proceso	
2.1.1.1 Definición de proceso.....	9
2.1.1.2 Tipos de procesos.....	12
2.1.1.3 Características de un proceso.....	13
2.1.2 El cambio	
2.1.2.1 Cambio organizacional.....	14
2.1.2.2 Resistencia al cambio.....	16
2.1.2.3 Proceso de cambio	
2.1.2.3.1 La transición.....	17
2.1.2.3.2 Requisitos para el cambio.....	18
2.2 El Mejoramiento de los procesos	
2.2.1 Los Grupos de interés de la empresa.....	20
2.2.2 Métodos e instrumentos.....	22
2.2.2.1 Método del Análisis del valor añadido	
2.2.2.1.1 Definición de VAA.....	23
2.2.2.1.2 Alternativas de Actividades en un Proceso.....	24

2.2.2.1.3	Consideraciones Adicionales para el Análisis.....	26
2.2.2.1.4	Evaluación del valor agregado tiempo y costo.....	27
2.2.2.2	Ingeniería de la Información (IE)	
2.2.2.2.1	Definición de IE.....	29
2.2.2.2.2	Automatización y/o mecanización.....	30
2.2.2.3	Reingeniería del Proceso Empresarial (BPR)	
2.2.2.3.1	Definición de BPR.....	30
2.2.2.4	Benchmarking.....	31
2.2.2.4.1	Benchmarking Interno.....	32
2.2.2.4.2	Benchmarking Competitivo.....	32
2.2.2.4.3	Benchmarking en operaciones de categoría mundial.....	32
2.2.2.4.4	Benchmarking por actividad y tipo.....	32
2.2.3	Análisis del Proceso.....	33
2.2.3.1	Definir el alcance del proceso.....	33
2.2.3.2	Reunir los requerimientos de los grupos de interés.....	35
2.2.3.3	Preparar el diagrama del proceso Tal como es (as-is).....	36
2.2.3.4	Preparar la documentación del proceso.....	37
2.2.3.5	Verificar el plan de trazado para el proceso “as-is”.....	37
2.2.3.6	Realizar el Análisis del Valor Añadido.....	38
2.2.4	Diseño del Proceso.....	38
2.2.4.1	Diagramas de Flujo.....	39
2.2.4.1.1	Diagrama de bloque e información.....	39
2.2.4.1.2	Diagrama de flujo del ANSI.....	40
2.2.4.1.3	Diagrama de flujo funcional.....	41
2.2.4.1.4	Diagrama geográfico de flujo.....	41
2.2.4.2	Herramientas adicionales para el diseño de procesos.....	42
2.2.4.2.1	Eliminación de la burocracia.....	42
2.2.4.2.2	Eliminación de la duplicación.....	42
2.2.4.2.3	Reducción del tiempo del ciclo del proceso.....	43
2.2.4.2.4	Prueba de errores.....	44
2.2.4.2.5	Eficiencia en la utilización de los equipos.....	44
2.2.4.2.6	Lenguaje simple.....	45
2.2.4.2.7	Alianza con proveedores.....	45

2.2.5	Medición, retroalimentación y acción de los procesos	
2.2.5.1	Medición del proceso.....	45
2.2.5.1.1	Mediciones de efectividad.....	46
2.2.5.1.2	Mediciones de eficiencia.....	46
2.2.5.1.3	Mediciones de adaptabilidad.....	47
2.2.5.2	Retroalimentación del proceso.....	47
2.2.5.3	Acción del proceso.....	48
2.2.5.3.1	Cumplir las expectativas de la empresa.....	48
2.2.5.3.2	Alcanzar la excelencia en el trabajo.....	48

CAPITULO 3. LA EMPRESA Y LA IDENTIFICACIÓN DE LOS MACROPROCESOS

3.1	Presentación de la empresa	
3.1.1	Misión	50
3.1.2	Visión	51
3.1.3	Objetivos	51
3.1.4	Valores	52
3.1.5	Estructura orgánica	53
3.1.6	Líneas de producto	55
3.2	Análisis del sector industrial de la empresa	56
3.2.1	Rivalidad entre competidores actuales	57
3.2.1.1	Factores de rivalidad de los competidores	58
3.2.1.2	Competidores actuales.....	59
3.2.2	La Amenaza de nuevos participantes en el mercado	63
3.2.2.1	Barreras de entrada	64
3.2.2.2	Barreras de salida	65
3.2.2.3	Estrategia competitiva de Comercial Kywi	69
3.2.3	Poder de negociación de proveedores	70
3.2.4	Poder de negociación de los clientes	72
3.2.5	La amenaza de productos sustitutos	75
3.3	Enfoque sistémico de la empresa	76
3.3.1	Identificación de los macroprocesos de la empresa	76

3.3.2	Identificación de la cadena de valor	79
3.3.3	Identificación de los procesos económico-financiero	82
3.4	Índices Financieros de la empresa	83

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL DE COBRANZAS

4.1	Definiciones de Cuentas por Cobrar	
4.1.1	Desde el punto de vista contable	85
4.1.2	Desde el punto de vista administrativo	86
4.1.3	Desde el punto de vista financiero	87
4.1.4	Desde el punto de vista económico	87
4.2	Identificación de los involucrados en el proceso	
4.2.1	Departamentos funcionales de la empresa	87
4.2.1.1	Puntos de Venta o almacenes como agente cobrador	87
4.2.1.2	Departamento de Ventas por Mayor	89
4.2.1.3	Departamento de Crédito y Cobranzas	90
4.2.1.4	Departamento de Tesorería	91
4.2.1.5	Departamento de Contabilidad	92
4.2.1.6	Departamento de Contraloría	93
4.2.1.7	Departamento Técnico y Comunicaciones	93
4.2.1.8	Departamento de Programación	93
4.2.2	Entidades Externas	94
4.2.2.1	Los Deudores	94
4.2.2.2	Instituciones bancarias	96
4.2.2.3	Instituciones procesadoras de información	97
4.2.2.4	Empresa externa de cobranzas	98
4.3	Esquematización de los subprocesos de cobranzas	102
4.3.1	Cobranzas a clientes directos en los almacenes	104
4.3.1.1	Diagrama de flujo del subproceso de cobranzas a clientes directos en los almacenes	108
4.3.1.2	Análisis del valor agregado del subproceso de cobranzas a clientes directos en los almacenes	110

4.3.1.3	Análisis de la carga de trabajo laboral de cobranzas a clientes directos en los almacenes	114
4.3.2	Cobranzas a clientes de ventas al por mayor	116
4.3.2.1	Diagrama de flujo del subproceso de cobranzas a clientes de ventas al por mayor.....	120
4.3.2.2	Análisis del valor agregado del subproceso de cobranzas a clientes de ventas por mayor	122
4.3.2.3	Análisis de la carga de trabajo laboral de cobranzas a clientes de ventas por mayor	123
4.3.3	Cobranzas a clientes de tarjeta de crédito	125
4.3.3.1	Diagrama de flujo del subproceso de cobranzas a clientes de tarjeta de crédito	129
4.3.3.2	Análisis del valor agregado del subproceso de cobranzas a clientes de tarjeta de crédito	131
4.3.3.3	Análisis de la carga de trabajo laboral de cobranzas a clientes de tarjeta de crédito	132
4.4	Análisis de los costos del proceso de cobranzas	134
4.5	Debilidades y Fortalezas del Proceso de Cobranzas	140
4.5.1	Debilidades.....	140
4.5.2	Fortalezas	143

CAPÍTULO 5. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE COBRANZAS

5.1	Fases del diseño del proceso	144
5.1.1	Inclusión de requerimientos de los involucrados	144
5.1.1.1	Cliente interno	144
5.1.1.2	Cliente externo	150
5.1.2	Planteamiento de las mejoras	151
5.1.2.1	Diseño de la base de conocimiento para el seguimiento de cuentas por cobrar	151
5.1.2.2	Determinar y diseñar sistemas para tareas automáticas	156
5.1.2.2.1	Cruce de información de tarjetas de crédito	156

5.1.2.2.2 Base de conocimiento de gestión de cobranzas	160
5.1.3 Diagramación del Proceso de Cobranzas mejorado	162
5.1.3.1 Diagrama de flujo del proceso de cobranzas mejorado	169
5.1.3.2 Análisis del valor agregado del proceso de cobranzas mejorado....	170
5.1.3.3 Análisis de la carga de trabajo laboral del proceso de cobranzas mejorado	171
5.1.3.4 Beneficios cualitativos	172
5.1.3.5 Beneficios cuantitativos	173
5.2 Acciones de Control para el proceso	174
5.2.1 Indicadores de gestión	174

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones	175
6.2 Recomendaciones	181

ANEXOS

Anexo 1. Listado de palabras que agregan valor y que no agregan valor.....	183
Anexo 2. Detalle de las empresas competidoras del sector	185
Anexo 3. Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas a clientes directos en los almacenes (No camino crítico).....	187
Anexo 4. Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas a clientes directos en los almacenes (Camino crítico).....	188
Anexo 5. Análisis de la carga de trabajo del Subproceso de Cobranzas a clientes directos en los almacenes. (No camino crítico).....	189
Anexo 6. Análisis de la carga de trabajo del Subproceso de Cobranzas a clientes directos en los almacenes. (Camino crítico).....	190
Anexo 7. Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas a clientes de ventas al por mayor	191
Anexo 8. Análisis de la carga de trabajo del Subproceso de Cobranzas a clientes de ventas al por mayor.....	192
Anexo 9. Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas a	

clientes de tarjeta de crédito.....	193
Anexo 10. Análisis de la carga de trabajo del Subproceso de Cobranzas a clientes de tarjeta de crédito.....	195
Anexo 11. La encuesta aplicada al cliente interno del proceso.....	197
Anexo 12. La encuesta aplicada al cliente externo del proceso.....	200
Anexo 13. Hoja de Gestión de Cobros	202
Anexo 14. Formato de archivo para envío de información por medios magnéticos.....	203
Anexo 15. Diseño de pantallas para el cruce de información de pagos con tarjeta de crédito.....	204
Anexo 16 . Carta Nro.1 de notificación.....	207
Anexo 17 . Carta Nro.2 de advertencia.....	208
Anexo 18. Implementación de la tecnología en una base de conocimiento...	209
Anexo 19. Análisis de Valor agregado del Proceso de Cobranzas Mejorado	210
Anexo 20. Análisis de la Carga Laboral del Proceso de Cobranzas Mejorado	211
Glosario	212
Bibliografía.....	215

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. El Proceso	9
Figura 2.2. Proceso Cliente-Proveedor	10
Figura 2.3. Características de un Proceso	14
Figura 2.4. Enfoque por Procesos	19
Figura 2.5. Diagrama de tiempo de costo-ciclo	29
Figura 2.6. Técnica de abstracción	37
Figura 2.7. Diagrama de Bloque e Información	39
Figura 2.8. Diagrama funcional (Ejemplo aplicado).....	41
Figura 2.9. Diagrama de flujo geográfico	42
Figura 2.10. Anillo de la calidad	49
Figura 3.1 Organigrama Comercial Kywi S.A.....	53
Figura 3.2 Fuerzas que impulsan la competencia en la industria	57
Figura 3.3 Datos registrados de Comercial Kywi	60
Figura 3.4 Subcategorías de la rama de Mayoristas en porcelana, vidrio y materiales de construcción en el país	61
Figura 3.5 Empresas Mayoristas y Distribuidoras de artículos de ferretería por ciudad	62
Figura 3.6 Enfoque sistémico de la organización	77
Figura 3.7. Macroprocesos de Comercial Kywi S.A.....	81
Figura 4.1. Diagrama de Oficina de Layout del Dpto. de Crédito y Cobranzas	91
Figura 4.2. Diagrama de Bloque del proceso de cobranzas	101
Figura 5.1 Porcentaje de participación de Ventas con tarjeta de crédito (diario)	159
Figura 5.2 Propuesta del Proceso de Cobranzas mejorado	166
Figura 5.3 Diagrama de Flujo del Proceso de Cobranzas mejorado	170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Diferentes pensamientos en la organización	10
Tabla 2.2 Grupos de interés de la empresa	20
Tabla 2.3 Propuestas de mejora de procesos	22
Tabla 2.4 Actividades con valor y sin valor añadido	26
Tabla 2.5 Fases del Ciclo de vida de un proceso y actividades VA y NVA.....	27
Tabla 2.6 Métodos para recoger la información de los grupos de interés	35
Tabla 2.7 Símbolos Estándares para el diagrama de flujo	40
Tabla 3.1 Personal de la Compañía Comercial Kywi S.A.	54
Tabla 3.2 Líneas de Producto y (%) participación en la gama de productos.....	55
Tabla 3.3 Datos Balance General por Clase de Actividad	62
Tabla 3.4 Barreras y Rentabilidad	63
Tabla 3.5 Análisis de las Barreras del Sector Industrial de Comercial Kywi.....	67
Tabla 3.6 Resumen del análisis	68
Tabla 3.7 Proveedores Principales Comerciales Kywi	71
Tabla 3.8 Tipos de Clientes de Comercial Kywi	74
Tabla 3.9 Indicadores Financieros de Comercial Kywi	83
Tabla 4.1 Puntos de Venta de Comercial KYWI	88
Tabla 4.2 Datafast y el Banco Pagador	97
Tabla 4.3 Medianet y el Banco Pagador	98
Tabla 4.4 Análisis de intereses de los involucrados en el Proceso de Cobranzas	98
Tabla 4.5 Actividades del Subproceso de Cobranzas a clientes directos en los almacenes.....	104
Tabla 4.6 Simbología para el tipo de actividad	110
Tabla 4.7 Datos de tiempo estimados para el análisis de valor agregado.	111
Tabla 4.8 Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas a clientes directos en los almacenes (No camino crítico)	112
Tabla 4.9 Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas a clientes directos en los almacenes (Camino crítico).....	113
Tabla 4.10 Análisis de la Carga de Trabajo Laboral del Subproceso de Cobranzas a clientes directos en los almacenes (No camino crítico).....	115

Tabla 4.11 Análisis de la Carga de Trabajo Laboral del Subproceso de Cobranzas a clientes directos en los almacenes Camino crítico)	115
Tabla 4.12 Actividades del Subproceso de Cobranzas a clientes de ventas al por mayor	116
Tabla 4.13 Datos de tiempo estimados para el análisis de valor Agregado.....	122
Tabla 4.14 Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas a clientes de ventas al por mayor (No Camino crítico)	122
Tabla 4.15 Análisis de la carga de trabajo del subproceso a clientes de ventas al por mayor	124
Tabla 4.16 Actividades del Subproceso de Cobranzas a clientes de tarjeta de crédito	125
Tabla 4.17 Datos estimados o aproximados para el análisis de valor agregado.....	131
Tabla 4.18 Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas a clientes de tarjeta de crédito	132
Tabla 4.19 Análisis de Valor agregado del Subproceso de Cobranzas a clientes de tarjeta de crédito	133
Tabla 4.20 Porcentaje de costos en los macroprocesos	136
Tabla 4.21 Datos de cuentas por cobrar año 2005	138
Tabla 4.22 Cálculo de costos de cobranzas año 2005	139
Tabla 5.1 Códigos de categoría para los clientes deudores	160
Tabla 5.2 Códigos de resultados en la gestión de cobranza	161
Tabla 5.3 Códigos de estrategias de acción para la gestión de cobranza.....	162
Tabla 5.4 Actividades del Proceso de Cobranzas mejorado	167
Tabla 5.5 Análisis de Valor agregado del Proceso de Cobranzas Mejorado....	170
Tabla 5.6 Análisis de la Carga Laboral del Proceso de Cobranzas Mejorado...	171
Tabla 5.7 Indicadores de gestión de cobranzas	174