UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DESARROLLO DE PROPUESTAS DE MEJORA PARA LOS PROCESOS Y OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN CARACAS

CASTREJE D'GREGORIO, MANUEL

MACHISTE VIVAS, ORIANA

LÓPEZ CORROCHANO, EMMANUEL

FEBRERO, 2013

DEDICATORIA

A nuestros padres y familia, quienes día a día nos han orientado, apoyado y enseñado valores que nos han formado en las personas que somos hoy en día.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar le agradecemos a Dios, por darnos la fortaleza y constancia necesaria para conseguir las metas que nos planteamos.

Al equipo del Departamento de Operaciones de Atención al Cliente de Procter & Gamble de Venezuela, por la colaboración que hizo posible el desarrollo del estudio. En especial a Franjul y Abraham quienes estuvieron a nuestro lado en todo momento.

A la gerencia del departamento, por habernos dado la oportunidad de llevar a cabo el proyecto, brindándonos todo el apoyo y guía requerida. Muchas gracias Marco, Heileen, Susana, Cesar, Elizabeth, Luis, Rubén y María Victoria por sus aportes invaluables.

Al Profesor Emmanuel López, por haber aceptado la responsabilidad de ser nuestro tutor y por darnos la confianza necesaria para concretar nuestras ideas.

A nuestros padres y hermanos, por el apoyo incondicional que nos brindaron. Siempre trabajaremos duro por hacerlos sentir orgullosos.

A nuestros primos, quienes más que primos son hermanos. En especial al primo Javi, quien nos brindo una mano amiga y un ejemplo al cual seguir como ingenieros industriales, profesionales y personas.

A nuestros tíos, que también consideramos como segundos padres. En especial a Tita y Tio Nerio, quienes confiaron en nosotros en todo momento.

A nuestros abuelos, quienes nos consienten y mal acostumbran.

Finalmente, a todas aquellas personas, amigos, profesores, que nos apoyaron y ayudaron directa o indirectamente.

DESARROLLO DE PROPUESTAS DE MEJORA PARA LOS PROCESOS Y OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO, UBICADA EN CARACAS

Autor: Manuel A. Castreje D´Gregorio

Autor: Oriana A. Machiste Vivas

Tutor: Emmanuel López C.

Fecha: Febrero, 2013.

SINOPSIS

La presente investigación se realizó en el Departamento de Atención al Cliente de Procter & Gamble de Venezuela, empresa líder en la producción de bienes de consumo masivo a nivel mundial dedicada a proveer productos de marcas de calidad y valor superior que mejoren la vida de los consumidores. El estudio se encuentra enmarcado en un tipo de investigación proyectiva, con un diseño de campo y documental, cuyo objetivo principal es desarrollar propuestas de mejora para los procesos y operaciones del departamento de atención al cliente, debido a las continuas fallas del servicio ofrecido y al agresivo proceso de disminución de costos por el cual atraviesa la empresa.

En primer lugar se analizó la situación actual del departamento mediante la aplicación de distintas técnicas, herramientas y metodologías de la Ingeniería Industrial y el análisis de procesos, con las que se caracterizaron los procesos del departamento y se establecieron las áreas de oportunidad del mismo a través de un análisis causa-efecto y un análisis FODA. En segundo lugar se diseñó una propuesta conformada por cuatro proyectos: Simplificación del Proceso de Elaboración del Maestro de Clientes, Simplificación y Estandarización del Proceso de Seguimiento de Documentos de Cobranza, Simplificación del Proceso de Elaboración del Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI) y Simplificación del Proceso de Elaboración de Reportes de Estatus de las Órdenes. Cada uno de éstos con objetivos específicos y resultados esperados. Adicionalmente para el cumplimiento y realización de la propuesta se elaboró un cronograma de implementación con las distintas fases y actividades que permitieron el entrenamiento, la puesta en marcha y medición de la mejora obtenida. Con la implementación de los proyectos se logró reducir el tiempo de elaboración de los reportes especificados anteriormente y se logró estandarizar el método de trabajo del área de cuentas por cobrar, teniendo un ahorro de 3 equivalentes del personal de tiempo completo en dicha área.

Palabras claves: Reingeniería, Proceso, Productividad, Atención al Cliente, Estandarización, Simplificación, Calidad de Servicio.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA ..... **I**

AGRADECIMIENTOS ..... **II**

SINOPSIS ..... **III**

ÍNDICE DE CONTENIDO ..... **IV**

ÍNDICE DE FIGURAS ..... **IX**

ÍNDICE DE TABLAS ..... **XI**

INTRODUCCIÓN **1**

CAPÍTULO I **3**

1. LA ORGANIZACIÓN **3**

1.1. Descripción de la Empresa **3**

1.1.1. Reseña Histórica 3

1.1.2. Propósito 5

1.1.3. Valores 5

1.1.4. Principios 6

1.2. Estructura Organizativa **6**

1.3. Identificación del Área de Trabajo **8**

1.3.1. Departamento de Atención al Cliente 8

1.3.2. Equipos Multifuncionales 10

1.3.3. Departamentos / Unidades 10

CAPÍTULO II **12**

2. EL PROBLEMA **12**

2.1. Planteamiento del Problema **12**

2.2. Justificación de la Investigación **13**

2.3. Objetivos del Estudio **14**

2.3.1. Objetivo General 14

2.3.2. Objetivos Específicos 14

2.4. Alcance **15**

2.5. Limitaciones **15**

CAPÍTULO III **16**

3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL **16**

3.1. Antecedentes de la Investigación **16**

3.2. Bases Teóricas **17**

3.2.1. Reingeniería 17

3.2.2. Productividad 17

3.2.3. Calidad de Servicio 18

3.2.4. Proceso 18

3.2.5. Procedimiento 19

3.2.6. Elementos de un Proceso 19

3.2.7. Indicadores de Gestión 19

CAPÍTULO IV **21**

4. MARCO METODOLÓGICO **21**

4.1. Tipo de Investigación 21

4.2. Diseño de la Investigación 22

4.3. Unidad de Análisis 22

4.4. Población y Muestra 23

4.5. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos 23

4.5.1. Observación Participante 23

4.5.2. Sesiones de Trabajo en Profundidad 24

4.5.3. Revisión Documental 24

4.6. Técnicas para el Análisis de Datos 25

4.6.1. Diagrama Causa-Efecto 25

4.6.2. Diagrama Gantt 25

4.6.3. Matriz FODA 26

4.6.4. Diagrama de Bloques 26

4.7. Estructura Desagregada del Trabajo Especial de Grado (TEG) 27

CAPÍTULO V 28

5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS 28

5.1. Caracterización de los Procesos llevados a cabo en el Departamento de Atención al Cliente 28

5.1.1. Adquisición de la Orden de Producto Terminado 29

5.1.2. Procesamiento de la Orden de Producto Terminado 29

5.1.3. Manejo del Riesgo 30

5.1.4. Envío y Facturación de Pedidos de Producto Terminado 30

5.1.5. Entrega de Pedidos de Producto Terminado 31

5.1.6. Manejo de las Cuentas por Cobrar 31

5.2. Determinación de las Causas que Impactan Negativamente en la Productividad y en el Servicio Ofrecido por el Departamento de Atención al Cliente 32

5.3. Identificación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Departamento, con Respecto a la Solución de los Problemas Determinados. 35

CAPÍTULO VI 38

6. LA PROPUESTA 38

6.2. Título de la Propuesta 38

6.1. Objetivo de la Propuesta 38

6.2. Justificación de la Propuesta 38

6.3. Estructura de la Propuesta 39

6.3.1. Simplificación del Proceso de Elaboración del Maestro de Clientes 40

6.3.2. Simplificación y Estandarización del Seguimiento de Estatus de Documentos de Cobranza 47

6.3.3. Simplificación del Proceso de Elaboración del Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI) 60

6.3.4. Simplificación de los Procesos de Elaboración de Reportes de Estatus de las Órdenes 65

6.3.5. Implementación 73

6.4. Resultados 76

6.4.1. Simplificación del Proceso de Elaboración del Maestro de Clientes 76

6.4.2. Simplificación y Estandarización del Proceso de Seguimiento del Estatus de Documentos de Cobranza 77

6.4.3. Simplificación del Proceso de Elaboración del Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI) 79
6.4.4. Simplificación de los Procesos de Elaboración de Reportes de Estatus de las Órdenes 80

CAPÍTULO VII 82

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 82

7.1. Conclusiones 82

7.2. Recomendaciones 85

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 86

ANEXOS 88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fundadores de P&G. 4

Figura 2: Organigrama del Departamento de Atención al Cliente. 9

Figura 3: Estructura Desagregada del Trabajo Especial de Grado (TEG). 27

Figura 4: Procesos del Departamento de Atención al Cliente. 28

Figura 5: Proceso de Adquisición de la Orden de Producto Terminado. 29

Figura 6: Proceso de Procesamiento de la Orden de Producto Terminado. 29

Figura 7: Proceso de Manejo del Riesgo. 30

Figura 8: Proceso de Envío y Facturación de Pedidos de Producto Terminado. 30

Figura 9: Proceso de Entrega de Pedidos de Producto Terminado. 31

Figura 10: Proceso de Manejo de las Cuentas por Cobrar. 31

Figura 11: Diagrama Causa-Efecto del Departamento de Atención al Cliente. 32

Figura 12: Matriz FODA del Departamento de Atención al Cliente. 36

Figura 13: Modelo de Propuesta de Mejora 39

Figura 14: Diagrama SIPOC del Proceso de Elaboración del Maestro de Clientes. 42

Figura 15: Ejemplo de Codificación de Estatus. 55

Figura 16: Esquema del Flujo de Proceso y Protocolo de Trabajo para el Proceso de Seguimiento de Documentos de Cobranza 59

Figura 17: Diagrama SIPOC del Proceso de Elaboración del Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI). 62

Figura 18: Diagrama SIPOC del Proceso de Elaboración del Reporte Shipment +DSS. 67

Figura 19: Diagrama SIPOC del Proceso de Elaboración del Reporte Order Status. 68

Figura 20: Diagrama SIPOC del Proceso de Elaboración del Reporte de No Corridas. 69

Figura 21: Diagrama SIPOC del Proceso de Elaboración del Reporte de Cut Case Venezuela. 70

Figura 22: Diagrama de Gantt Correspondiente a la Implementación de la Propuesta de Mejora. 74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Trabajos que se Utilizaron como Referencias para la Realización del Estudio. 16
Tabla 2: Elementos de un Proceso. 19
Tabla 3: Características del Proceso de Elaboración del Maestro de Clientes. 40
Tabla 4: Tablas y Reportes Sustitutos de Procesos Empíricos de Completación de Información. 44
Tabla 5: Campos para la Actualización de Bases de Datos Alternas. 45
Tabla 6: Estructura de la Herramienta de Elaboración del Maestro de Clientes. 46
Tabla 7: Reportes Existentes para el Proceso de Seguimiento de Estatus de Documentos de Cobranza. 48
Tabla 8: Impacto en la Productividad. 49
Tabla 9: Estatus de Documentos de Cobranza. 51
Tabla 10: Estatus de Documentos de Cobranza. 52
Tabla 11: Acciones de la Gestión de Cobranza. 53
Tabla 12: Acciones de la Gestión de Cobranza. 54
Tabla 13: Responsables de Estatus de Documentos de Cobranza. 54
Tabla 14: Priorización de Análisis según Tipos de Documentos y Vigencias. 56
Tabla 15: Estructura del Open Item Generator Tool. 57
Tabla 16: Estructura del Open Item Tool. 58

Tabla 17: Características del Proceso de Elaboración de Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI).....61
Tabla 18: Estructura de la Herramienta de Elaboración del Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI).....64
Tabla 19: Características del Proceso de Elaboración de Reportes de Estatus de las Órdenes. 66
Tabla 20: Cuadros y Tablas del Reporte de Order Status. 67
Tabla 21: Estructura de la Herramienta de Elaboración del Reporte de Order Status. 71
Tabla 22: Tabla de Tiempos Tomados. 75
Tabla 23: Tiempo Ahorrado en el Proceso de Elaboración del Maestro de Clientes. 76
Tabla 24: Tiempo Invertido Antes de la Simplificación y Estandarización en los Procesos de Análisis y Seguimiento de Documentos de Cobranza y Análisis de Crédito y Liberación de Órdenes. 77
Tabla 25: Tiempo Invertido Después de la Simplificación y Estandarización en el Proceso de Análisis y Seguimiento de Documentos de Cobranza, y de Análisis de Crédito y Liberación de Órdenes.....78
Tabla 26: Mejora Obtenida en los Procesos de Análisis y Seguimiento de Documentos de Cobranza, y Análisis de Crédito y Liberación de Órdenes.....78
Tabla 27: Tiempo Ahorrado en el Proceso de Elaboración del Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI).....80

Tabla 28: Tiempo Ahorrado en el Proceso de Elaboración de Reportes de Estatus de las Órdenes.....81

Tabla 29: Tabla Resumen de Resultados en el Área de Cuentas por Cobrar. 84

Tabla 30: Tabla Resumen de Resultados de Simplificación. 84

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las operaciones de atención al cliente (**enmarcadas** en la comercialización de productos) han tomado un papel fundamental en el éxito de las empresas de consumo masivo, ya que la alta automatización de los procesos productivos ha propiciado una calidad estándar entre productos similares. Por este motivo, todos aquellos aspectos relacionados al servicio ofrecido antes, durante y después de las ventas, se han convertido en puntos clave para el aumento de la productividad y la consolidación de la confianza y respaldo de los consumidores.

Procter & Gamble (P&G) de Venezuela, empresa de consumo masivo ubicada en Caracas, no escapa de esa realidad. Por este motivo, la empresa cuenta con una serie de áreas y departamentos abocados al desarrollo de procesos de atención y servicio al consumidor, entre los cuales se encuentra el Departamento de Atención al Cliente (CSO, por sus siglas en inglés de *Customer Service Operations),* el cual se encarga de garantizar que el manejo de las órdenes de producto, las cobranzas y el análisis crediticio se realicen a tiempo y de forma efectiva.

En la actualidad, la fuerte crisis económica por la cual atraviesan los mercados internacionales, ha provocado una dura política en P&G de disminución de costos y una reducción en el año de más del 10% de su nómina global no fabril. Para el Departamento de Atención al Cliente de P&G Venezuela, esto propició una disminución crítica de la productividad de sus trabajadores, los cuales a pesar de cumplir con extensas jornadas de trabajo no logran concretar con las metas objetivo. Esto ha generado continuas quejas por parte de los clientes debido a la desinformación, la lentitud en el seguimiento de pedidos de productos, el poco seguimiento a documentos de cobranzas, al incumplimiento de citas de despachos, y problemas logísticos que afectan directamente la distribución equitativa de los productos y la satisfacción del consumidor final.

Por este motivo, el presente Trabajo Especial de Grado tuvo como objetivo principal el desarrollo de propuestas de mejora para los procesos y operaciones del Departamento de Atención al cliente, a fin de aumentar la productividad de las

personas que allí trabajan y el seguimiento de las operaciones, para mejorar el servicio ofrecido, tomando en cuenta las posibilidades y ventajas que ofrezca la organización.

Por consiguiente, el presente documento, que presenta los resultados del estudio realizado, se estructuró en siete capítulos más una sección final constituida por las referencias bibliográficas, y los anexos como apoyo y complemento del estudio, tal como se menciona a continuación:

Capítulo I "La Organización": este capítulo contiene la descripción de la empresa, la historia de P&G en el país, su estructura organizacional, y la identificación del área de trabajo.

Capítulo II "El Problema": se presenta el planteamiento del problema, las interrogantes de la investigación, su justificación, los objetivos del estudio, así como el alcance y limitaciones del mismo.

Capítulo III "Marco Teórico Conceptual": comprende los antecedentes históricos y los fundamentos o bases teóricas que sustentan la investigación.

Capítulo IV "Marco Metodológico": contempla el tipo de investigación y el diseño de la misma, así como las técnicas e instrumentos para la recolección y procesamiento de los datos; y por último la estructura desagregada del trabajo.

Capítulo V "Presentación y Análisis de Datos": se presentan, analizan e interpretan los datos y la información resultante de la aplicación de las distintas técnicas, herramientas y metodologías utilizadas en el capítulo anterior.

Capítulo VI "La Propuesta": contiene la descripción de la propuesta y de los proyectos con sus respectivos objetivos, fases, conceptualización, desarrollo, implementación y resultados de los mismos en relación a la mejora de los procesos y operaciones del Departamento de Atención al Cliente.

Capítulo VII "Conclusiones y Recomendaciones": se exponen las conclusiones del estudio realizado y un conjunto de recomendaciones para la implementación o desarrollo de las propuestas presentadas en el capítulo VI.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos que complementan el estudio.

CAPÍTULO I

1. LA ORGANIZACIÓN

A continuación se presenta una breve reseña de la organización en la cual se llevó a cabo el estudio. Ésta le permitirá una mayor comprensión al lector del entorno de trabajo y del contexto en el que fue realizado.

1.1. Descripción de la Empresa

Procter & Gamble es una empresa multinacional de bienes de consumo masivo, establecida en Venezuela en 1950. Actualmente, P&G lleva a cabo sus operaciones en 75 países y tiene presencia en más de 180 naciones.

1.1.1. Reseña Histórica

Cincinnati, capital de Ohio en Estados Unidos, fue la ciudad que a principios del siglo XIX acogió a William Procter y James Gamble, provenientes de Inglaterra e Irlanda respectivamente. William se estableció en dicha ciudad para cuidar a su esposa Martha, quién poco después de arribar, falleció debido a la enfermedad que la aquejaba. Éste se convirtió rápidamente en un famoso fabricante de velas. Por su parte, James, quién permaneció en la ciudad para recibir atención médica, comenzó a trabajar como aprendiz en el área de producción de jabones.

Las vidas de William Procter y James Gamble se cruzaron tras conocer a las hermanas Olivia y Elizabeth Norris, con quienes iniciaron una relación y posteriormente contrajeron matrimonio. Su suegro, Alexander Norris, se percató de las habilidades de Procter y Gamble y les sugirió crear una empresa dedicada a la fabricación de jabones y velas. De esta forma, el 12 de Abril de 1837 Procter y Gamble comenzaron a fabricar y comercializar jabones y velas en la ciudad de Cincinnati. A pesar de la crisis financiera y de la existencia de 14 competidores, su sueño se mantuvo en pie, logrando que el 31 de octubre del mismo año ambos firmaran el contrato de sociedad, dando origen formal a la empresa Procter & Gamble.

William Procter

James Gamble

Figura 1: Fundadores de P&G.
Fuente: (Procter & Gamble).

Procter & Gamble se ha caracterizado por su deseo de tocar y mejorar la vida de las personas (Touching lives, Improving life, lema de la compañía), por lo que fundó laboratorios de investigación, dio a conocer sus productos a través de avisos a color en revistas, entregó muestras de productos, y finalmente apalancándose en todo su capital social y activo, creó productos innovadores, entre los cuales, se encuentran: Chipso (primer jabón diseñado para las lavadoras), Crisco (primera manteca 100% vegetal que ofrecía una alternativa más saludable que la grasa animal al momento de cocinar), Dreft (primer detergente sintético de uso doméstico), Crest (primera pasta dental con flúor y con el aval de la Asociación Odontológica Estadounidense), Pampers (primer pañal desechable), Downy (primer suavizante para telas), Ariel (primer detergente con enzimas), Pert Plus 2 en 1 (Primer shampoo con acondicionador en un mismo producto), entre otros.

Estos productos innovadores en conjunto con las herramientas mencionadas anteriormente, continuaron la expansión de Procter & Gamble hasta la creación en 1950 de su primera filial en América Latina ubicada en Venezuela. En 1954 comienza a operar en Europa al alquilar una planta en Francia propiedad de Fournier-Ferrier Company dedicada a la producción de detergentes. En 1957 inicia sus operaciones en México, en 1960 abre sus primeras oficinas en Alemania y en 1963 realiza la apertura de su primera planta en dicho país, además en ese mismo año adquiere Folger's Coffee. En 1973 adquiere The Nipón Sunhome Company y comienza a fabricar y

vender productos en Japón, evidenciándose de esta forma la transformación de una pequeña empresa que se inició con una sociedad, en una corporación multinacional.

P&G continuó la apertura de plantas y oficinas, adquiriendo negocios tales como Norwich Eaton Pharmaceuticals, Richardson – Vicks, la línea de productos Blend-a-med y Blendax, Max Factor, Betrix, Tambrands, Iams Company, Recovery Engineering, y la línea de productos Clairol y Gillette, buscando siempre dejar una huella en las personas a través de sus productos.

Actualmente, Procter & Gamble cuenta con aproximadamente 135 mil empleados alrededor de todo el mundo operando en 75 países y en los 5 continentes, obteniendo ingresos totales por ventas a nivel mundial cercanos a los 79 mil millones de dólares anuales a través de la venta de más de 350 productos en más de 180 países, tocando con sus marcas 3.000 millones de veces al día las vidas de las personas alrededor del mundo. Algunas de estas marcas son: Ariel, Pampers, Gillete, Tide, Crest, Charmin, Oral-B, Always, Tess, Naturella, Mach3, Downy, Duracell, Pantene, Pert, Head&Shoulders, Prestobarba, Koleston, Rindex, Herbal Essences, Vick, Mum, Secret, Old Spice, Camay, Moncler, Safeguard y Lavansan, entre otras.

1.1.2. Propósito

Proveemos productos de marcas de calidad y valor superior que mejoran la vida de los consumidores hoy, y de las generaciones que vienen. Como resultado, los consumidores nos recompensarán con liderazgo en ventas, ganancias y generación de valor, permitiendo a nuestra gente, nuestros clientes y las comunidades en las que vivimos y trabajamos prosperen (Procter & Gamble).

1.1.3. Valores

Los valores reflejan las conductas y la forma de trabajar interna y externamente.

- *Integridad.*
- *Liderazgo.*
- *Pasión por ganar.*
- *Propiedad.*
- *Confianza.*

1.1.4. Principios

Los principios articulan el enfoque de Procter & Gamble para llevar a cabo la labor diaria de cada trabajador (Procter & Gamble).

- Mostramos respeto por todos los individuos.
- Los intereses de la compañía y los de los individuos son inseparables.
- Estamos estratégicamente enfocados en nuestro trabajo.
- La innovación es piedra angular de nuestro éxito.
- Valoramos la maestría de nuestro personal.
- Buscamos ser el mejor.
- Estamos externamente enfocados.
- La interdependencia mutua es una forma de vida.

1.2. Estructura Organizativa

La empresa desarrolló una estructura corporativa a nivel mundial basada en cuatro pilares que contribuyen a consolidar y lograr su misión, los cuales son:

- *Unidades Globales de Negocio (GBUs,* por sus siglas en inglés de *Global Business Units):* Son los responsables del desarrollo global de estrategias de marca, incorporación de nuevos productos e innovaciones y planes de mercadeo. Actualmente existen las siguientes Unidades Globales de Negocio:

  1. *Belleza (del inglés Beauty):* Se compone de categorías como desodorantes, cosméticos y productos para el cuidado de la piel como Olay; cuidado del cabello con marcas como Head&Shoulders, Pantene y Wella; y en la categoría de prestigio (fragancias).

  2. *Preparación o Acicalamiento (del inglés Grooming):* Compuesta por productos electrónicos como los de la marca Braun, y todos aquellos productos relacionados al afeitado y hojillas representados por Gillette y Mach 3.

3. *Cuidado de la Salud (del inglés Health Care):* P&G se encuentra en mercados de cuidado bucal (Oral B), cuidado femenino y cuidado personal de la salud.

4. *Cuidado de Telas y del Hogar (del inglés Fabric and Home Care):* Constituido por productos como detergentes y aditivos (ACE, Ariel, Downy), líquidos y detergentes para el lavado de vajillas, limpiadores de superficies y ambientadores, baterías, y productos para el cuidado de mascotas.

5. *Cuidado de la Familia y Bebes (del inglés Baby Care and Family Care):* En el cuidado del bebé, se compite principalmente en pañales y toallitas húmedas para bebés (Pampers). El negocio del cuidado de la familia, se enfoca principalmente en los Estados Unidos de América, compuesto en gran parte por las toallas de papel Bounty y el papel higiénico Charmin.

- *Funciones Corporativas (CF*, por sus siglas en inglés de *Corporate Functions):* Son los encargados de proveer estrategias a nivel corporativo así como análisis de la cartera. De igual forma se encargan de llevar la contaduría corporativa, tesorería, relaciones externas, gobierno, recursos humanos y legal, así como otras funciones centralizadas de soporte.

- *Servicios Globales de Negocio (GBS,* por sus siglas en inglés de *Global Business Services):* Este pilar provee de tecnología, procesos y herramientas estándares para el manejo de datos que permiten a los GBUs y los MDO entender mejor el negocio y servir mejor a los clientes y consumidores finales.

- *Operaciones Globales (*del inglés *Global Operations):* Este pilar está conformado por las *Organizaciones para el Desarrollo del Mercado* (*MDO* por sus siglas en inglés de *Market Development Organizations*), las cuales son las responsables de desarrollar los planes de mercado a nivel local. Los MDO incluyen minoristas, canales de ventas y equipos específicos por país. Estos se organizan en cinco unidades geográficas: 1. América del Norte, 2. Europa

Occidental, 3. Europa Central/ Europa Oriental/Medio Oriente/África (CEEMEA), 4. Latino América y 5. Asia (compuestas por Japón, Gran China y ASEAN/Australia/India /Corea (AAAIK)).

A nivel regional se cuenta con diversas áreas que son fundamentales para la innovación y desarrollo de la empresa, entre las que se encuentran: Ingeniería y Manufactura, Mercadeo, Investigación de Mercados, Finanzas, Logística y Servicio al Cliente, Recursos Humanos, Tecnología de la Información, Relaciones Externas, Compras Estratégicas, Investigación y Desarrollo, y finalmente Desarrollo del Negocio con los Clientes (Procter & Gamble, 2012).

1.3. Identificación del Área de Trabajo

1.3.1. Departamento de Atención al Cliente

El estudio se realizará en la empresa Procter & Gamble de Venezuela, en el Departamento de Atención al Cliente (CSO, por sus siglas en inglés de *Customer Servicie Operations)* el cual está constituido por un Gerente de Grupo, un Gerente de Departamento, cuatro Supervisores de Área, veinte Representantes de Servicio al Cliente (CSR, por sus siglas en inglés de *Customer Service Representative*), cuatro analistas, dos usuarios maestros de SAP (KU, por sus siglas en inglés *de Key User*), un coordinador de inventario, y personal de soporte o pasantes INCE. El departamento representa una parte muy importante de la cadena de suministro, y en conjunto con el Departamento de Ventas, constituye el canal de comunicación del cliente con las funciones y procesos internos de la compañía. Este debe garantizar que los procesos pertenecientes al manejo de las órdenes de producto terminado, las cobranzas y el análisis crediticio se realicen a tiempo y con la eficiencia y eficacia requerida.

El departamento CSO se subdivide a su vez en tres importantes áreas. La primera de ellas corresponde al área de Manejo de Órdenes (OM, por sus siglas en inglés de *Order Management*), cuya misión es garantizar el correcto desarrollo y seguimiento del proceso de ordenamiento de productos desde la creación de la orden hasta el despacho y facturación. En segundo lugar se encuentra el área de Control Crédito (CC, por sus siglas en inglés de *Credit Control*) el cual es la encargada de llevar a cabo el análisis crediticio y la administración de la data maestra de clientes. Por

último se encuentra el área de Cuentas por Cobrar (AR, por sus siglas en inglés de *Account Receivable*), la cual es la encargada de llevar a cabo el proceso de cobranzas.

El área de OM, se subdivide a su vez en dos secciones, Operaciones de Clientes (CO, por sus siglas en inglés de *Customer Operations*), la cual se encarga de llevar a cabo todos los procesos de seguimiento y control que impliquen contacto directo con los clientes, y Operaciones de Servicio (SO, por sus siglas en inglés de *Service Operations*), encargada de llevar a cabo los procesos internos correspondientes al manejo de la orden y proyectos de simplificación y productividad, entre otros.

El área de Cuentas por Cobrar es considerada como CO debido al contacto directo que mantiene con los clientes, en cambio, el área de Control de Crédito se considera como SO debido a que el análisis crediticio y la administración de la data maestra de clientes son procesos internos de la organización que no implican contacto directo con los clientes.

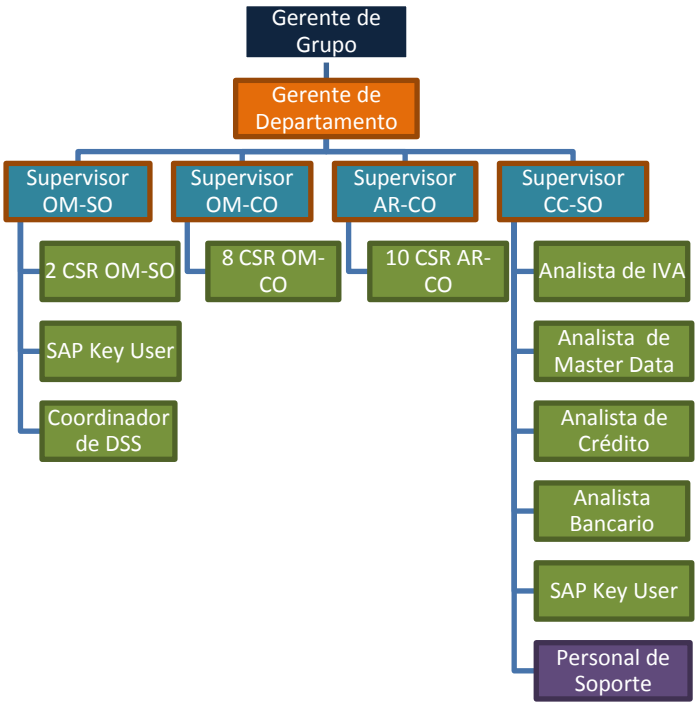

Figura 2: Organigrama del Departamento de Atención al Cliente.
Fuente: Elaboración propia.

1.3.2. Equipos Multifuncionales

Con la finalidad de tener un mejor y mayor acceso a los clientes y afianzar la presencia en los distintos mercados del país, la cartera de clientes presenta una división fundamentada en cuatro grupos, conocidos como Teams del Departamento de Ventas (CBD). Dichos Teams manejan los siguientes tipos de clientes:

- Team 1: HFS (Minoristas, Mayoristas, Distribuidores).
- Team 2: Clientes Claves (del ingles Key Accounts).
- Team 3: Zona Geográfica centro oriental del país.
- Team 4: Zona Geográficas occidental del país.

1.3.3. Departamentos / Unidades

Las unidades o departamentos que interactúan con el Departamento de Atención al Cliente (CSO) son:

Planificación

Es el Departamento encargado de realizar los pronósticos periódicos de la demanda y garantizar la existencia de inventario para satisfacerla. La supervisión de los procesos de reposición de materia prima y material de empaque entre otros están bajo su control.

Centros de Distribución (BDC y CLOVER)

Ubicados en Barquisimeto (BDC) y Valencia (CLOVER), llevan a cabo los procesos relacionados con la facturación a tiempo de los pedidos, que incluye a adecuada preparación y oportuna carga en los camiones.

Transporte

Corresponde a un grupo de compañías transportistas que actúan como contratistas, las cuales son las responsables de la movilización física de los productos.

Ventas (CBD)

Se encargan de la colocación estratégica de productos en los puntos de venta, manteniendo niveles adecuados de distribución y la realización de actividades

promocionales para cubrir la demanda del mercado nacional. También identifican nuevos canales para acceder a nuevos clientes. Dentro de la estructura de ventas existen dos figuras que tienen especial relación con el proyecto a desarrollar en CSO:

1) *Representantes de Ventas (RCBDs: Encargados de realizar la generación de la orden directamente en el negocio del cliente, trabajan por zonas de ventas asignadas y disponen de un sistema de toma de órdenes.*

2) *Gerentes de Logística (CTLMs): Son los responsables de desarrollar a los clientes para que accedan a mejores sistemas de recepción y almacenamiento de productos y de esa forma, estén en capacidad de incrementar su volumen de compras.*

Fidelitas

Corresponde a la compañía encargada de realizar el proceso de cobranza de forma presencial, la cual actúa como contratista.

CAPÍTULO II

2. EL PROBLEMA

2.1. Planteamiento del Problema

Procter and Gamble (P&G), empresa líder en la producción de bienes de consumo masivo a nivel mundial, se encuentra actualmente en un agresivo proceso de disminución de costos debido a la intensa crisis vivida en los mercados globales, lo cual ha obligado a las gerencias de la misma a simplificar y mejorar sus procesos internos.

Específicamente en Venezuela, la variedad de productos, el tipo de cliente y la difícil situación del país han incrementado la complejidad de sus operaciones. En este sentido, el mayor reto que enfrenta Procter and Gamble en su posición de mercado en la actualidad, es lograr mejorar aquellos procesos críticos que afectan de forma directa la productividad de sus trabajadores y en consecuencia la satisfacción del cliente y el consumidor final, para poder ser reconocida como la mejor compañía de productos de consumo masivo y de servicios del país.

Uno de los elementos fundamentales en esa búsqueda de mejora y de satisfacción de las expectativas del cliente y del consumidor, corresponde a la atención y al servicio que la empresa pueda ofrecerle después de las ventas de los productos terminados. Actualmente, el responsable de llevar a cabo los procesos implicados en ello, el Departamento de Atención al Cliente (CSO, por sus siglas en inglés *Customer Service Operations*), ha presentado importantes fallas en sus operaciones que han ocasionado un impacto negativo en el servicio ofrecido.

La dura política de reducción de costos ha obligado al Departamento de Atención al Cliente a realizar sus operaciones con el mínimo personal necesario y con las herramientas existentes, trayendo como consecuencia que sus trabajadores no logren un pleno desempeño en sus actividades a pesar de cumplir con extensas jornadas de trabajo, por lo que los procesos de atención al cliente no pueden ser llevados cabo de manera efectiva y puntual. Esto ha generado continuas quejas por parte de los clientes debido a la desinformación, a la lentitud en el seguimiento de

pedidos de productos y cobranzas, al incumplimiento de citas de despachos, y a demás problemas logísticos que afectan directamente la satisfacción del consumidor final.

Por lo expuesto anteriormente, se hizo necesario analizar los procesos y operaciones que realiza el Departamento de Atención al Cliente para determinar las principales causas de sus problemas y poder así diseñar una propuesta que permita aumentar la productividad de las personas que trabajan allí para mejorar el servicio ofrecido, tomando en cuenta las posibilidades y ventajas que tenga la empresa para no violentar la política de simplificación establecida.

Por lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los procesos críticos en las operaciones de atención al cliente?
2. ¿Cuáles son las principales causas de los problemas en cuanto al servicio que ofrece la empresa?
3. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Departamento de Atención al Cliente y sus distintas áreas?
4. ¿Qué acciones se deberán tomar para aumentar la productividad y mejorar el servicio ofrecido?

2.2. Justificación de la Investigación

Las empresas de bienes de consumo masivo deben cumplir con una serie de requerimientos y expectativas por parte del cliente y del consumidor final para poder sobrevivir al duro contexto de los mercados en los cuales compiten. Dichas condicionantes abarcan elementos tanto del producto terminado como del servicio ofrecido antes, durante y después de las ventas.

En la actualidad, las operaciones de atención al cliente (enmarcadas en la comercialización de productos) han tomado un papel fundamental en el éxito de dichas empresas, ya que si bien la calidad de los productos afecta directamente la satisfacción del cliente, la estandarización de los procesos productivos ha conllevado a que las características de productos competidores se encuentren en un rango similar, por lo

que los aspectos relacionados al servicio ofrecido se han convertido en aspectos relevantes para el aumento de la productividad y la consolidación de la confianza y respaldo de los consumidores.

Al estudiar los procesos de atención al cliente, Procter and Gamble de Venezuela podrá identificar las principales causas de la problemática actual en cuanto a la productividad de los trabajadores del Departamento de Atención al Cliente. De igual forma le permitirá a dicho departamento, identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para la solución a los problemas, con lo cual se diseñará e implementará una propuesta que impacte positivamente en el servicio ofrecido y que se adapte a los medios y posibilidades de este.

El desarrollo del estudio buscó proporcionar a la empresa, propuestas de mejora que contribuyeran al logro de sus objetivos y a la consecución de su misión, ayudando a solventar los problemas que hoy en día la aquejan, tanto en productividad como en calidad de servicio.

2.3. Objetivos del Estudio

2.3.1. Objetivo General

Desarrollar propuestas de mejora para los procesos y operaciones del departamento de atención al cliente, de una empresa de consumo masivo, ubicada en Caracas.

2.3.2. Objetivos Específicos

1. Caracterizar los procesos llevados a cabo en el Departamento de Atención al Cliente.
2. Determinar las causas que impactan negativamente la productividad del departamento y el servicio ofrecido por este.
3. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del departamento con respecto a la solución de los problemas determinados.

4. Diseñar alternativas de mejora para los procesos y operaciones de atención al cliente.
5. Desarrollar un cronograma para la implementación de las mejoras propuestas.
6. Implementar las mejoras desarrolladas en las distintas áreas del departamento.
7. Evaluar los resultados de las mejoras implementadas en conjunto con los supervisores de las áreas de Manejo de Órdenes, Cuentas por Cobrar y Control de Crédito.

2.4. Alcance

El trabajo se realizó en las instalaciones del edificio Procter and Gamble, ubicado en la Calle Altagracia con El Hatillo, Urbanización Sorokaima, sector La Trinidad, Caracas. Específicamente en el Departamento de Atención al Cliente (CSO, por sus siglas en inglés de *Customer Service Operations*).

El estudio se focalizó en el análisis de los procesos de atención al cliente, con la finalidad de identificar las principales causas que impactan negativamente en el servicio ofrecido y en la productividad de los trabajadores. De igual forma buscó detectar fortalezas y debilidades del Departamento de Atención al Cliente, así como posibles oportunidades y amenazas.

Con la información obtenida se diseñó e implementó una propuesta de mejora para los procesos y operaciones de atención al cliente, los cuales conllevaron a una mejora de la calidad de servicio ofrecida por la empresa a sus consumidores. Se entregaron reportes automatizados, manuales de procedimiento, cronogramas de aplicación e informes de los resultados de la implementación de las propuestas y la validez de las herramientas utilizadas.

2.5. Limitaciones

Las políticas y estrategias implementadas por P&G dentro de las cuales se debió regir el estudio, conllevaron a que no se pudiera presentar aquella información que la empresa considerara confidencial, por lo que se delimitó a compartir los datos que se consideren pertinentes para el desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En este capítulo se respalda teóricamente la investigación realizada. Según (Arias, 2012) "El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, el cual consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación (….)" (p.106).

3.1. Antecedentes de la Investigación

Para poder desarrollar la metodología del presente Trabajo Especial de Grado (TEG), fueron utilizadas como referencia investigaciones realizadas anteriormente, las cuales se muestran a continuación (Tabla 1).

Tabla 1: Trabajos que se Utilizaron como Referencias para la Realización del Estudio.

Referencias utilizadas en la Investigación			
Título	***Área de estudio, Autor y Profesor guía***	***Institución y Fecha***	***Aportes***
Plan para la transición y movimiento físico de los procesos de maquila de la ubicación actual a una nueva localización de una empresa de consumo masivo en Venezuela.	**TEG** **Ingeniería Industrial** Elizabeth Martínez Jorges Emmanuel López C.	**UCAB** Febrero, 2012	-Marco Referencial. -Estructuración del Documento (TEG)
Desarrollo e implantación de un plan para la mejora en la productividad del Departamento de Atención al Cliente de una empresa fabricante de productos de consumo masivo, para alcanzar el nivel de servicio establecido por la compañía.	**TEG** **Ingeniería Industrial** Javier A. Rosales D. José Ferrer	**UCAB** Octubre 2001	-Marco Referencial. -Bases Teóricas
Desarrollo de mejoras que permitan simplificar y rediseñar procesos para aumentar la productividad en el Departamento de Manejo de Órdenes de una compañía de consumo masivo en Venezuela.	**Informe de Pasantía** **Ingeniería Industrial** Castreje D´Gregorio Manuel Luisana Marcano	**UCAB** Junio 2012	-Marco Referencial. -Caracterización de los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Bases Teóricas

3.2.1. Reingeniería

La reingeniería se refiere a la "revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez" (Hammer & Champy, 1994, p. 34).

"La reingeniería consta de cinco etapas: Preparación, Identificación, Visión, Solución y Transformación (….) [éstas] están diseñadas para ejecutarse consecutivamente. El final de cada una representa un hito importante en el proceso de reingeniería" (Manganelli & Klein, 2004, pág. 393).

3.2.2. Productividad

Rodríguez (1991) expone que:

La productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos que son requeridos (que se adecúan al uso) a la vez del grado en que se aprovechan los recursos utilizados, es decir, el Valor Agregado, el cual tiene dos vertientes para su incremento: 1) producir lo que el mercado (clientes) valora y; 2) hacerlo con el menor consumo de recursos (p.32).

Para efectos de este estudio, se partió de la siguiente definición de productividad:

$$Productividad = \frac{Cantidad\ de\ Bienes\ o\ Servicios}{Cantidad\ de\ Recursos\ Gastados}$$

Fuente: (Escorche & Bravo, 1990).

En esta investigación, el producto o resultado será entendido como servicio e información, mientras que el recurso será el tiempo (en horas) que dedicó el departamento para materializarlo. Una mejora en la productividad del Departamento de Atención al Cliente será entendida, por un aumento del nivel de servicio prestado a un mismo o menor tiempo, o bien, con el mismo nivel de servicio pero con un consumo menor de tiempo por parte de los trabajadores.

3.2.3. Calidad de Servicio

De la misma manera que ocurre con otros temas referentes a la gestión empresarial, las primeras investigaciones de la calidad estaban centradas en los productos industriales. A través del tiempo al ir incrementándose el sector servicios se hicieron necesarias nuevas formas de gestión que permitieran captar mejor su naturaleza. Razón por la cual el concepto de calidad se ha ido desplazando hacia el cliente.

Se conoce que los servicios tienen características diferentes de los bienes industriales. Es por ello que el control de calidad aplicado a los bienes tangibles puede resultar inadecuado para comprender la calidad en el ámbito de los servicios.

En el contexto de este estudio para mejorar los procesos y operaciones del Departamento de Atención al Cliente, la calidad del servicio fue uno de los aspectos a considerar.

La calidad de servicio es definida por (Pamies, 2004) citando a Barroso (2000) como “la comparación entre lo que el cliente espera recibir, es decir, sus expectativas y lo que realmente recibe lo que el percibe, que recibe desempeño o percepción del resultado del servicio” (p.17).

3.2.4. Proceso

La norma ISO 9000:2005, define proceso como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (p.12).

Los elementos de entrada y los resultados de un proceso pueden ser tangibles o intangibles. Cada proceso que se lleva a cabo se caracteriza por la transformación de insumos en productos, los cuales tienen como destinatario final clientes u otras partes interesadas que pueden ser internas o externas al área.

El considerar actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre áreas de resultados, que son importantes conocer para conducir la organización hacia la obtención de resultados deseados.

3.2.5. Procedimiento

Por su parte un procedimiento según la Norma ISO 9000:2005 es una "forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso" (p.13).En otras palabras se puede decir que un procedimiento es un conjunto o sucesión de pasos estrechamente vinculados y cronológicamente ubicados, realizados y dirigidos para precisar la forma de hacer algo. Incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea.

3.2.6. Elementos de un Proceso

Tabla 2: Elementos de un Proceso.

Elemento	Descripción
Entradas	Materiales, componente, información, entre otros; que son necesarios para realizar un proceso.
Salidas	Resultado obtenido en el proceso.
Proveedores	Es el que proporciona las entradas al proceso (puede ser interno o externo).
Cliente	Destinatario del proceso (puede ser cliente interno o externo).
Recursos	Elementos que se necesitan para llevar a cabo el proceso.
Actividades	Suma de tareas que se agrupan en un procedimiento.
Procedimientos	Forma específica de llevar a cabo una actividad.
Indicador	Medida de una característica del proceso.
Propietario del Proceso	Responsable del proceso.
Controles	Elementos que permiten comprobar el estado del proceso.

Fuente: (Pablo Alcalde, 2010, p. 91)

3.2.7. Indicadores de Gestión

"Un indicador es una medición que puede ser expresada numéricamente y a lo largo del tiempo que evalúa el desempeño de un proceso o cuán efectivo ha sido éste en el cumplimiento de las expectativas del cliente. Un indicador normalmente es comparado contra una meta u objetivo" (Tovar & Mota, 2007, pág. 45).

Características de los indicadores:

- ✓ Entendibles: Es decir, que sean claros para los usuarios y analistas.
- ✓ Adicionales: Deben de brindar información para la toma de decisiones.
- ✓ Accesibles: La recolección de la información debe ser fácil.
- ✓ Predictivos: Con un enfoque preventivo.
- ✓ Económicos: La recolección de la información no debe presentar un costo excesivo.

Existen dos tipos de indicadores:

1) Indicadores de Resultado: "Los indicadores de resultado evalúan el nivel de cumplimiento de las expectativas de los clientes, los cuales pueden ser internos o externos (….)" (Tovar & Mota, 2007, pág. 46).

2) Indicadores de Proceso: "Los indicadores de proceso son aquellos que miden el desempeño de los procesos, sin embargo, la principal aplicación de estos es la predicción del comportamiento de los indicadores de resultado" (Tovar & Mota, 2007, pág. 46).

CAPÍTULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico del trabajo está conformado por una serie de técnicas, procedimientos y metodologías empleadas para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. El fin fundamental del marco metodológico según las normas APA 2010 (citado de Santalla, 2011) es "(….) describir en detalle cómo se realizó la investigación, permitiendo al lector evaluar la adecuación del método utilizado, y la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos en la misma (…)". (p.48). En este sentido, se procede a presentar desde el tipo y el diseño de la investigación, hasta el universo o población, su muestra y los instrumentos y técnicas que se utilizaron para recolectar los datos.

4.1. Tipo de Investigación

El Trabajo Especial de Grado se encuentra enmarcado en el tipo de investigación proyectiva, debido a que se desarrollan y ejecutan distintas propuestas que buscan dar soluciones viables a problemas, requerimientos o necesidades del Departamento de Atención al Cliente de la compañía, para mejorar sus procesos y operaciones.

Según (Hurtado de Barrera, 2012), se define como proyectiva al "Tipo de investigación que propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. En esta categoría entran los "proyectos factibles" (UPEL, 2003) (…)" (p.122).

Por su parte, en el "Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales (UPEL)" (p. 13) el proyecto factible está definido como "La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. El Proyecto Factible comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico, planteamiento y

fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados".

4.2. Diseño de la Investigación

Para (Hurtado de Barrera, 2012) "El diseño de la investigación se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar (….)" (p.155). En este sentido, el diseño de la investigación se debe definir tomando en cuenta el procedimiento utilizado para responder al problema planteado.

El trabajo especial de grado se llevó a cabo en un diseño mixto, abarcando tanto fuentes vivas como documentales.

En primer lugar se trabajó bajo un diseño de investigación de campo, el cual según (Arias, 2012), se define como "(…) aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (…)". (p.31). Siguiendo este orden de ideas, se recolectó la información directamente de los Representantes de Atención al Cliente del departamento así como de los supervisores y analistas que pertenecen a éste.

En segundo lugar se trabajó bajo un diseño de investigación documental, debido a que se consultaron y analizaron documentos, manuales y portales electrónicos propios de la compañía. El diseño de investigación documental es definido por (Arias, 2012) cómo "(…) un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas (…)" (p.31).

4.3. Unidad de Análisis

La unidad de análisis está relacionada con las entidades (personas, objetos, regiones, instituciones, documentos, entre otras.) que serán objetos de estudio en la investigación, con el fin de recolectar u obtener la información necesaria para la

realización de la misma. Para la elaboración del Trabajo Especial de Grado, se definió como unidad de análisis al Departamento de Atención al Cliente.

4.4. Población y Muestra

Corresponde a los procesos y personas que se encuentran involucrados directa o indirectamente con las operaciones propias del Departamento de Atención al Cliente, ya sea que formen parte de éste o de otras unidades.

4.5. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Es parte del diseño metodológico determinar y plantear los métodos y técnicas para recolectar los datos, así como los instrumentos que van a ser empleados. Según (Hurtado de Barrera, 2012) "Las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, es decir, el cómo. Estas pueden ser de revisión documental, observación, encuesta, entrevistas, entre otras" (….). (p.161). Por su parte "Los instrumentos representan las herramientas con las cuales se van a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué" (….) (p.161).

Las técnicas e instrumentos para la recolección de datos que se utilizaron para la realización del Trabajo Especial de Grado, se muestran a continuación:

4.5.1. Observación Participante

La observación es una técnica que según (Hurtado de Barrera, 2012) consiste en "visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho (….) o situación que se produzca (….), [donde] si el investigador pasa a formar parte de la comunidad o medio donde se desarrolla el estudio" (p.69) corresponde a una observación participante.

Por otra parte, la observación participante que se llevó a cabo es del tipo libre o no estructurada, ya que se realizó "en función a un objetivo, pero sin una guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser evaluados" (Hurtado de Barrera, 2012, pág. 69). Empleando libreta o cuaderno de notas,

diagramas SIPOC (Diagrama que representa de forma gráfica los Proveedores o Suppliers, Entradas o Inputs, Procesos, Salidas u Outputs y los Clientes o Clients) como instrumentos para registrar la información.

Finalidad

La observación participante del tipo no estructurada se utilizó para el diagnóstico y determinación de la situación actual de los procesos de elaboración de reportes en el departamento, con lo que se establecieron los elementos y aspectos claves de cada uno de ellos (tiempos, frecuencias de elaboración, estructura de los reportes y cualquier otro aspecto resaltante que pudiese influir en el desarrollo de la propuesta).

4.5.2. Sesiones de Trabajo en Profundidad

Las sesiones de trabajo en profundidad también se utilizaron como un método de recolección de datos, en donde por medio de reuniones de grupos pequeños y medianos de personas se trabajaron las variables de la investigación. Para las cuales se utilizaron técnicas como tormentas de ideas (Brainstorming), discusión y toma de decisiones por consenso.

Finalidad

Las sesiones de trabajo en profundidad se utilizaron en primera instancia para determinar los principales problemas del departamento así como las causas que los ocasionaban. De igual forma se utilizaron para determinar los elementos claves en el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con respecto al desarrollo de la propuesta de mejora y a la solución de los problemas planteados. Por último, se llevaron a cabo sesiones de trabajo para el desarrollo del diagnóstico de los distintos proyectos considerados en la propuesta de mejora.

4.5.3. Revisión Documental

Otra técnica que se empleó para la recolección de datos fue la revisión documental, ya que parte de la información recolectada está contenida en documentos o textos escritos, recogida y asentada anteriormente por otras personas.

Finalidad

Con la revisión documental se obtuvieron aspectos claves de los procesos a mejorar registrados anteriormente en el sistema. Tales como: características de los procesos, tiempos de ejecución de actividades, entre otros.

4.6. Técnicas para el Análisis de Datos

4.6.1. Diagrama Causa-Efecto

El diagrama Causa- Efecto también conocido como diagrama de Espina de Pescado es un método gráfico que "consiste en definir la ocurrencia de un evento no deseable o problema, es decir, el efecto, (….) y después identificar los factores que contribuyen, es decir las causas" (…). (Niebel & Freivalds, 2004, pág. 24). En otras palabras, es una gráfica que relaciona el efecto (problema) con sus principales causas.

Finalidad

El diagrama Causa-Efecto fue utilizado para determinar el principal problema de las áreas de Manejo de Órdenes, Cuentas por Cobrar y Control de Crédito, identificando las posibles causas raíces de este. Se elaboró un diagrama para el departamento el cual fue producto de las sesiones de trabajo en profundidad.

4.6.2. Diagrama Gantt

El diagrama de Gantt "es una técnica de planeación y control de proyectos (….) que muestra sencillamente el tiempo de terminación planeado para distintas actividades del proyecto (….) También se puede usar para mostrar la secuencia de actividades" (…) (Niebel & Freivalds, 2004).

Finalidad

El diagrama de Gantt fue utilizado en la elaboración y desarrollo del cronograma de actividades para la implementación de las mejoras desarrolladas.

4.6.3. Matriz FODA

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de análisis que permite obtener un diagnóstico preciso de la situación actual que se esté estudiando, y en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos formulados. La misma puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto y empresa, entre otros, que se esté considerando como un objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA se fundamenta en dos tipos de estudio. El análisis interno el cual se enfoca en determinar las debilidades y fortalezas del ente analizado; y el análisis externo que busca determinar las oportunidades y amenazas.

Finalidad

El análisis FODA fue utilizado para estudiar la situación actual del departamento, determinando aspectos internos y externos clave en la resolución de los problemas encontrados.

4.6.4. Diagrama de Bloques

El diagrama de bloques es una herramienta que “de manera general describe la secuencia de actividades o tareas de un proceso en cuestión. En este tipo de diagramas, sólo existe el símbolo de la actividad, las flechas de flujo y el círculo alargado para indicar el principio y fin” (…) (Barraza, 2007, pág. 230) .

Finalidad

Representó gráficamente el flujo de información y la secuencia de pasos que se llevaron a cabo en el proceso de seguimiento de estatus de documentos de cobranza.

4.7. Estructura Desagregada del Trabajo Especial de Grado (TEG)

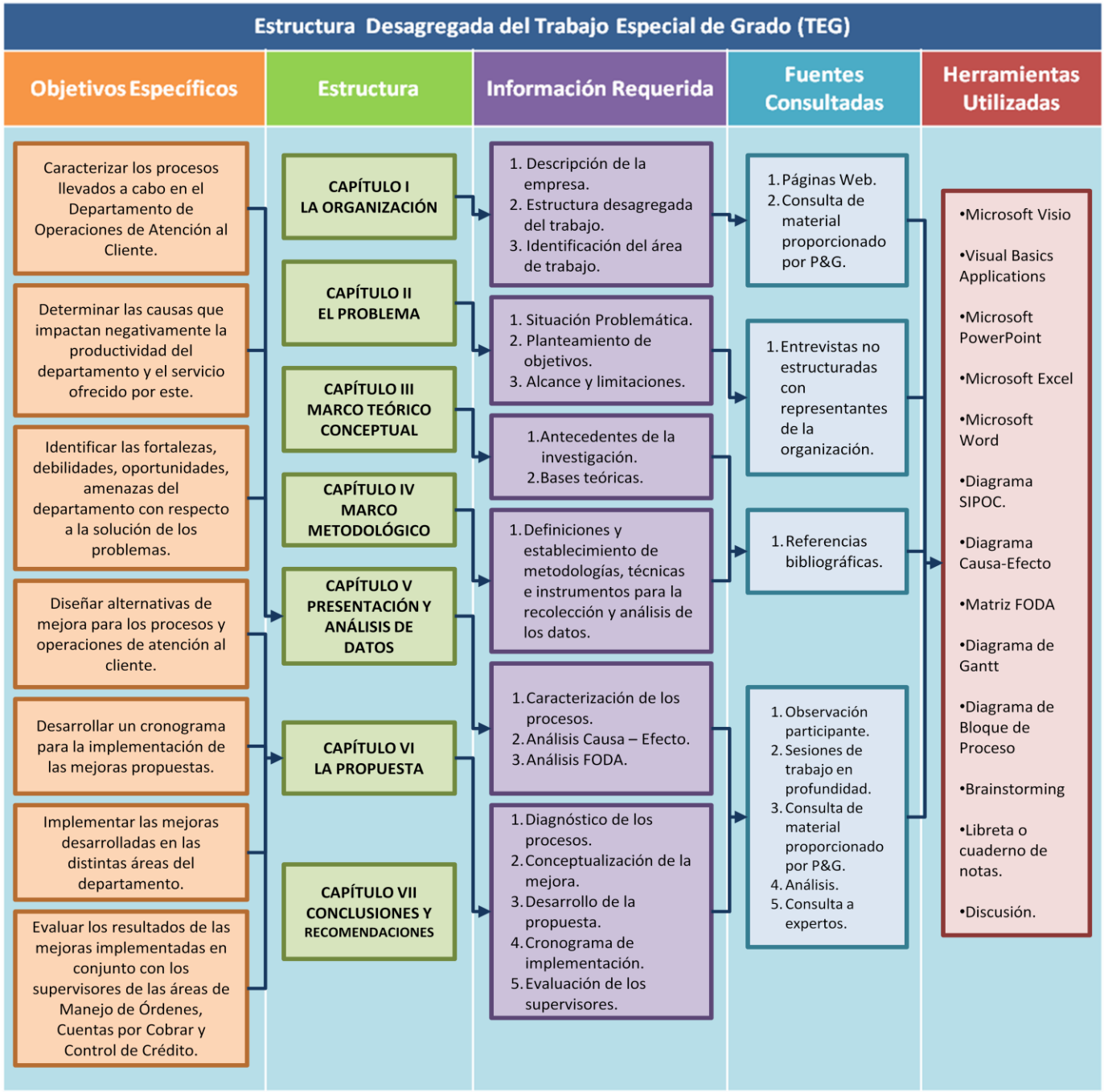

Figura 3: Estructura Desagregada del Trabajo Especial de Grado (TEG).

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

A continuación se presentan, analizan e interpretan los datos y la información resultante de la aplicación y desarrollo de las distintas técnicas, herramientas y metodologías explicadas en el apartado correspondiente al Marco Metodológico.

5.1. Caracterización de los Procesos llevados a cabo en el Departamento de Atención al Cliente

En esta fase de la investigación se contempla la revisión documental de reportes, manuales y portales digitales, con lo que se lograron identificar los procesos que se llevan a cabo en el departamento, junto con los elementos claves de estos. En la figura 4 se pueden apreciar cada uno de estos:

Figura 4: Procesos del Departamento de Atención al Cliente.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.1. Adquisición de la Orden de Producto Terminado

Descripción: Comprende los procesos a través de los cuales, P&G recibe las órdenes de compra de producto terminado de sus clientes.

PROCESO: Adquisición de la Orden de Producto Terminado		
Entradas	**Sub - Procesos**	**Salidas**
• Órdenes de Compra de Producto Terminado.	**1.** Recepción de las órdenes de compra a través de sistemas electrónicos. **2.** Creación de órdenes de forma manual.	• Órdenes de compra cargadas en el sistema.

Figura 5: Proceso de Adquisición de la Orden de Producto Terminado.
Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Procesamiento de la Orden de Producto Terminado

Descripción: Se compone de todos aquellos procesos necesarios para el procesamiento de las órdenes de compra de producto terminado siguiendo el sistema Orden-Envío-Facturación, buscando proveer a los clientes una entrega de producto con calidad.

PROCESO: Procesamiento de la Orden de Producto Terminado		
Entradas	**Sub - Procesos**	**Salidas**
• Órdenes cargadas en el sistema.	**1.** Corrección de calidad de la orden. **2.** Manejo de emergencia de la orden. **3.** Asignación de precio / promoción. **4.** Seguimiento al estado de la orden. **5.** Mantenimiento de la orden (cambios, etc.). **6.** Validación de la orden de compra del cliente. **7.** Asignación del producto.	• Volumen asignado a la orden. • % de órdenes modificadas.

Figura 6: Proceso de Procesamiento de la Orden de Producto Terminado.
Fuente: Elaboración propia.

5.1.3. Manejo del Riesgo

Descripción: Procesos fundamentados en la aprobación y retención de órdenes de producto terminado en base a los requerimientos crediticios.

PROCESO: Manejo del Riesgo		
Entradas	**Sub - Procesos**	**Salidas**
• Límites de crédito y categorías de riesgo. • Comportamiento crediticio (Ranking de pago, documentos Vencido, exposición crediticia). • Referencias de la industria. • Decisiones de directivos.	**1.** Análisis crediticio de las órdenes. **2.** Liberación o retención de las órdenes. **3.** Establecimiento de nuevos parámetros (términos de pago y categorías de riesgos).	• Parámetros actualizados. • Perdidas por deudas no cobradas. • Órdenes liberadas o retenidas.

Figura 7: Proceso de Manejo del Riesgo.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.4. Envío y Facturación de Pedidos de Producto Terminado

Descripción: Procesos de programación, carga, factura y envío de pedidos de producto terminado.

PROCESO: Envió y Facturación de Pedidos de Producto Terminado		
Entradas	**Sub - Procesos**	**Salidas**
• Órdenes de compra de producto terminado cargadas en el sistema con volumen asignado.	**1.** Chequeo de la disponibilidad del producto. **2.** Programación del envío al cliente. **3.** Asignación del transportista. **4.** Carga y envío del producto. **5.** Notificación de envió. **6.** Facturación.	• Órdenes cargadas o planificadas. • Facturas. • Volumen de envío.

Figura 8: Proceso de Envío y Facturación de Pedidos de Producto Terminado.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.5. Entrega de Pedidos de Producto Terminado

Descripción: Procesos relacionados con el movimiento físico del producto desde P&G hasta los clientes.

PROCESO: Entrega de Pedidos de Producto Terminado		
Entradas	**Sub - Procesos**	**Salidas**
• Ordenes cargadas o planificadas.	**1.** Entrega de la orden. **2.** Comunicación del transportista con la información sobre el estado del envío (Prueba de entrega). **3.** Manejo de órdenes rechazadas y devueltas. **4.** Revisión del desempeño de transportistas. **5.** Actualización de sistemas de distribución.	• Órdenes entregadas. • Factura de fletes.

Figura 9: Proceso de Entrega de Pedidos de Producto Terminado.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.6. Manejo de las Cuentas por Cobrar

Descripción: Procesos relacionados a la cobranza, aplicación del dinero recolectado y a la identificación y resolución de deducciones comerciales.

PROCESO: Manejo de las Cuentas por Cobrar		
Entradas	**Sub - Procesos**	**Salidas**
• Documentos de cobranza emitidos	**1.** Aplicación de pagos. **2.** Cobro de documentos vencidos. **3.** Administración de términos de pago. **4.** Resolución de deducciones comerciales realizadas por el cliente. **5.** Establecimiento de reclamos a transporte. **6.** Emisión de notas de crédito financieras.	• Deudas y deducciones cobradas o pagadas.

Figura 10: Proceso de Manejo de las Cuentas por Cobrar.

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Determinación de las Causas que Impactan Negativamente en la Productividad y en el Servicio Ofrecido por el Departamento de Atención al Cliente

Con el propósito de identificar los principales problemas del departamento y las causas que los producen, se llevaron a cabo 4 sesiones de trabajo en profundidad de 4 horas cada una, con los supervisores del área de Manejo de Órdenes y de las áreas de Cuentas por Cobrar y Control de Crédito. Los resultados obtenidos se tradujeron en un diagrama de espina de pescado que permite mostrar de forma resumida y esquemática los aspectos a considerar para el diseño de la propuesta de mejora.

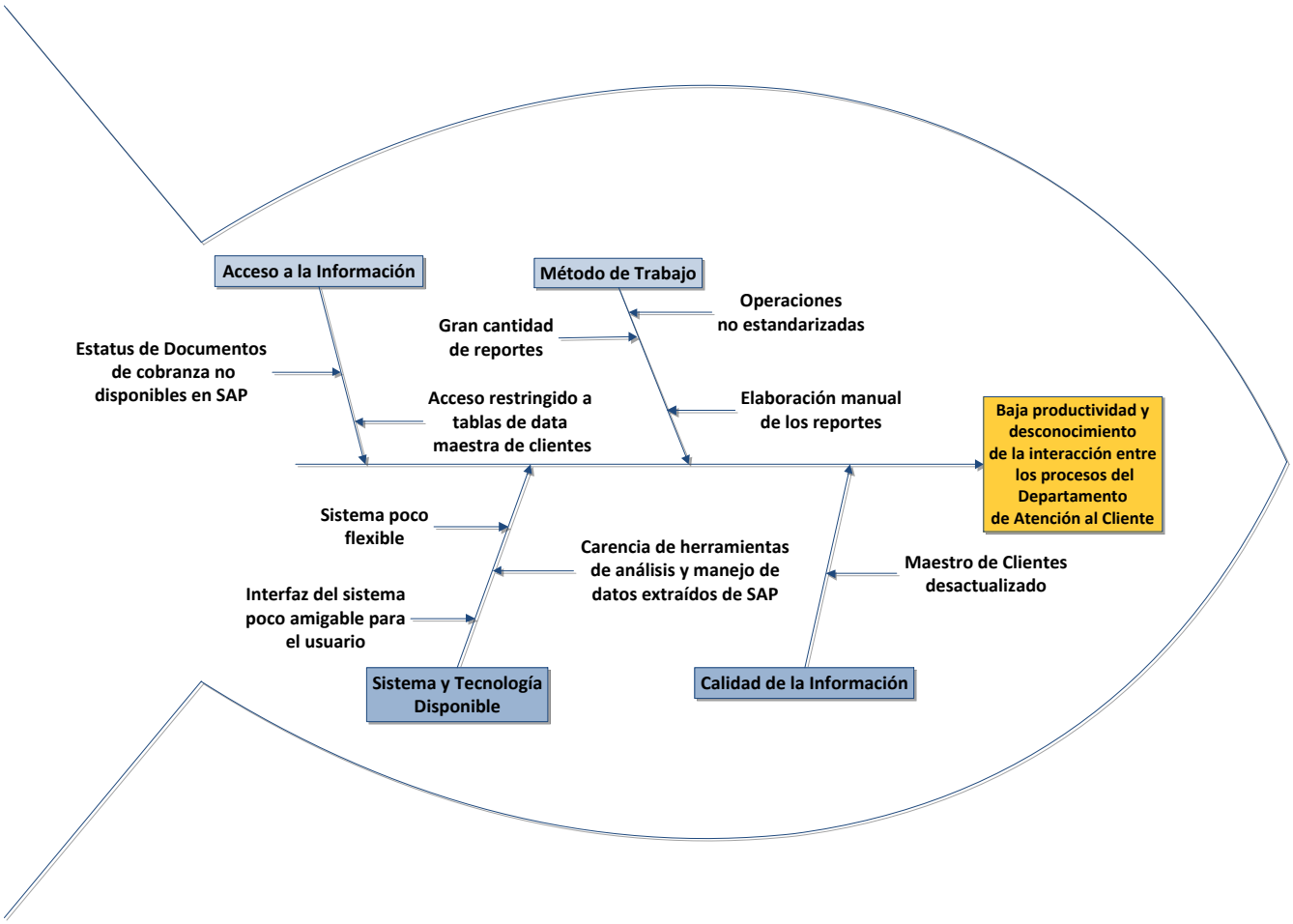

Figura 11: Diagrama Causa-Efecto del Departamento de Atención al Cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Se concluyó que el principal problema a solventar es la baja productividad y el desconocimiento de la interacción entre los procesos del departamento. La decisión se debe a que hoy en día, P&G Venezuela cuenta con una gran cantidad de recursos en comparación a otros países de la región como Brasil, México y Colombia, entre otros, los cuales llevan a cabo los mismos procesos del Departamento de Atención al Cliente venezolano. Esto se puede corroborar en el anexo 2 donde se aprecia la diferencia de recursos y de resultados de variables manejadas por cada país. Además de esto, la productividad y el seguimiento de las operaciones ha tomado suma importancia en los último meses debido al anuncio por parte de la directiva de P&G de un recorte del personal mayor al 10% planteado para sus operaciones globales no fabriles, motivado fundamentalmente por la fuerte crisis económica vivida en los mercados internacionales.

En primer lugar se identificaron tres posibles causas relacionadas con el método de trabajo utilizado por los Representantes de Atención al Cliente:

- *Gran cantidad de reportes:* Existen 5 reportes fundamentales que dan visibilidad de los resultados de las operaciones del departamento a las demás unidades y a la directiva de la compañía. Estos corresponden al reporte de Indicadores de Cobranza (KPI) y a 4 reportes de estatus de las órdenes.

- *Elaboración manual de los reportes:* Todos los reportes emitidos por el departamento son desarrollados por los trabajadores de forma manual, desde la descarga de los datos de SAP, hasta la organización de la información y su posterior uso en el cálculo de indicadores o determinación de estatus (de documentos de cobranza).

- *Operaciones no estandarizadas:* Hoy en día, cada Representante de Atención al Cliente utiliza un método propio de seguimiento de documentos de cobranza, lo cual no ha permitido la estandarización de los estatus de los documentos ni de las acciones de gestión de cobranza.

En segundo lugar, se identificaron dos causas potenciales relacionadas al acceso a la información:

- *Estatus de documentos de cobranza no disponibles en SAP:* Debido a la falta de estandarización de los estatus de los documentos de cobranza, no se han podido utilizar campos disponibles en los reportes y tablas de SAP. Esto ha propiciado importantes retrasos en otros procesos del departamento como lo son liberaciones de órdenes y la elaboración de reportes tales como el de Indicadores de Cobranza (KPI).

- *Accesos restringidos a tablas de data maestra de clientes:* El analista de Master Data es el único en el departamento autorizado para el uso y modificación de las tablas de data maestra de clientes de SAP, por lo que los demás trabajadores dependen de la emisión de un reporte conocido como Maestro de Clientes, el cual compila en distintas pestañas de Excel la data maestra del cliente, es decir, información de contacto, financiera y de recepción de mercancía entre otras.

En cuanto a la calidad de la información se identificó una posible causa:

- *Maestro de Clientes desactualizado:* En la actualidad, el Maestro de Clientes es emitido únicamente a principio de cada mes. Por este motivo las modificaciones y creaciones de nuevos clientes, no se ven reflejadas en este hasta su próxima actualización, es decir, hasta el próximo mes. Esto ha propiciado un descenso importante en la calidad del servicio suministrado a los nuevos clientes o a clientes que hayan modificado sus datos en el sistema. Además de esto, todos aquellos reportes que dependen de este archivo, presentan continuos errores que llevan al re-trabajo y en consecuencia al descenso de la productividad.

Por último, se identificaron tres posibles causas raíces relacionadas al sistema y la tecnología disponible:

- *Interfaz del sistema poco amigable para el usuario:* Los reportes y transacciones de SAP utilizadas en el departamento, no suministran la información necesaria para desarrollar a plenitud los procesos del mismo, propiciando que los Representantes de Atención al Cliente hayan desarrollado métodos propios de trabajo que dificultan la estandarización de las operaciones, el suministro de información y el control de los procesos.

- *Sistema poco flexible:* El sistema utilizado por la empresa, no se adapta a las necesidades y requerimientos de las operaciones del departamento, y en caso de necesitar algún cambio en este, se deben proponer desarrollos e iniciativas que engloben intereses regionales para el financiamiento de los altos costos asociados a las mejoras entre varios países.

- *Carencia de herramientas de análisis y manejo de datos extraídos de SAP:* Los Representantes de Atención al Cliente del área de cuentas por cobrar, no poseen una herramienta que les permita priorizar el análisis de documentos y que les facilite el cobro de vencidos. Estos por su parte han desarrollado metodologías empíricas que han dificultado la estandarización de las operaciones.

5.3. Identificación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Departamento, con Respecto a la Solución de los Problemas Determinados.

Una vez determinado el problema a atacar y las causas que lo propician, se procedió con la identificación de los recursos y principales oportunidades del departamento así como las carencias y posibles amenazas en relación a la solución del problema. Con los resultados obtenidos se elaboró una matriz FODA que facilitó el entendimiento de la situación actual.

FORTALEZAS

- Sistema de gestión integrado (SAP) que contiene toda la información útil para el departamento.
- El departamento cuenta con un personal de muy alta capacitación y flexibilidad.
- Reportes detallados que permiten captar el desempeño del departamento en la realización de sus operaciones y procesos.
- CSO es considerado un eslabón fundamental en la cadena de suministros.
- P&G cuenta con excelentes programas de capacitación en cuanto al manejo de softwares tales como Excel.
- Actualmente, el departamento cuenta con un pequeño número de personal de soporte capaz de brindar la ayuda necesaria en las operaciones diarias. Se cuenta además con equipos que actualmente no se encuentran en uso, por lo que se pueden utilizar en caso de ser necesarias.

DEBILIDADES

- Sistema de gestión poco flexible.
- Gran cantidad de procesos administrativos manuales (elaboración de reportes).
- Métodos no estándares de trabajo (seguimiento de documentos de cobranzas).
- Carencia de interfaz adecuada de los sistemas de información que le permitan a los trabajadores acceder a la información deseada.
- Carencia de herramientas de análisis de información.
- Dependencia de una única base de datos de la data maestra de clientes, la cual se encuentra desactualizada en la mayoría de los casos.
- La resistencia al cambio por parte del personal de mayor antigüedad.

Departamento de Atención al Cliente

OPORTUNIDADES

- Debido a la imagen del departamento, se pueden influenciar otras unidades de la organización para el desarrollo de proyectos y mejoras.
- La situación económica de la empresa ha propiciado un gran interés por parte de la directiva en el desarrollo de proyectos de reducción de costos y de aumento de la productividad.

AMENAZAS

- El desarrollo de mejoras en el sistema de gestión integrado (SAP) implica altos costos que sólo pueden ser aprobados en caso de contar con el apoyo de otros países.
- Cualquier proyecto que implique el desarrollo de algún nuevo proceso o mejora, debe estar alineado a las políticas globales de la compañía, lo cual no siempre está adecuado a las necesidades del negocio venezolano.

Figura 12: Matriz FODA del Departamento de Atención al Cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien el Departamento de Atención al Cliente corresponde a una pieza fundamental de la cadena de suministros de Procter and Gamble (P&G) de Venezuela, el cual podría influir en la directiva de la empresa para el financiamiento de proyectos de simplificación, la complicada situación económica y los altos costos que implican los desarrollos en el sistema SAP, propició que la propuesta diseñada se enfocara en el uso de los recursos existentes en la compañía, pues hoy en día los financiamientos de iniciativas son otorgados a aquellas que cubran necesidades regionales o globales.

Por este motivo, la principal oportunidad en cuanto a la solución del problema planteado corresponde a los equipos disponibles y al uso del personal de soporte reflejado en los pasantes INCE, los cuales pueden brindar la ayuda necesaria a los Representantes de Atención al Cliente, liberándolos de la carga laboral que implica el desarrollo de actividades y procesos administrativos como lo son la elaboración de reportes.

En este sentido, se hizo necesario el desarrollo de herramientas de manejo de información que sopesen la poca flexibilidad del sistema en cuanto a los requerimientos del negocio venezolano y que además brinden una interfaz lo suficientemente amigable para el uso por parte de los pasantes INCE.

Otro aspecto positivo corresponde al excelente programa de instrucción y capacitación de Procter and Gamble (P&G) de Venezuela en cuanto al uso de software y programas informáticos, tales como Microsoft Excel, Microsoft Power Point y Microsoft Project entre otros, los cuales pueden solventar necesidades de formación fácilmente.

Por último, se hizo necesario el establecimiento de una metodología estándar de trabajo, que simplificara la operación diaria de los Representantes de Atención al Cliente y que brindara el conocimiento necesario de la interacción de los procesos del departamento tanto a los supervisores y gerentes del mismo, como a las demás unidades de la empresa.

CAPÍTULO VI

6. LA PROPUESTA

A partir de las metodologías empleadas en el capítulo anterior se lograron determinar las distintas áreas de oportunidad del Departamento de Atención al Cliente, las cuales dieron píe al diseño de la propuesta.

6.2. Título de la Propuesta

Plan de mejora para el aumento de la productividad y del conocimiento de la interacción de los procesos del Departamento de Atención al Cliente.

6.1. Objetivo de la Propuesta

Aumentar la productividad y el conocimiento de la interacción de los procesos que se realizan en el Departamento de Atención al Cliente, por parte de los trabajadores que allí laboran y de la demás unidades de la organización.

6.2. Justificación de la Propuesta

El Departamento de Atención al Cliente de Procter and Gamble (P&G) de Venezuela, atraviesa por una compleja situación enmarcada por procesos manuales de elaboración de reportes, poca disponibilidad de la información, métodos no estándares de trabajo y sistemas poco flexibles, lo cual ha propiciado el descenso de la productividad de sus trabajadores y el desconocimiento de la interacción de sus procesos, por los supervisores y demás unidades de la organización.

Por este motivo, es fundamental llevar a cabo simplificación de los procesos de elaboración de reportes clave para la organización como el Maestro de Clientes y los reportes de indicadores de cobranza y de estatus de las órdenes, así como la estandarización del método de trabajo por parte de los Representantes de Atención al Cliente, los cuales corresponden a las principales áreas de oportunidad para la solución del problema encontrado.

6.3. Estructura de la Propuesta

La propuesta de mejora está conformada por cuatro proyectos. Cada uno de estos posee objetivos específicos y resultados esperados que apuntan a la mejora de la productividad y al aumento de la visibilidad de las operaciones del departamento. A continuación se muestra la propuesta de mejora elaborada.

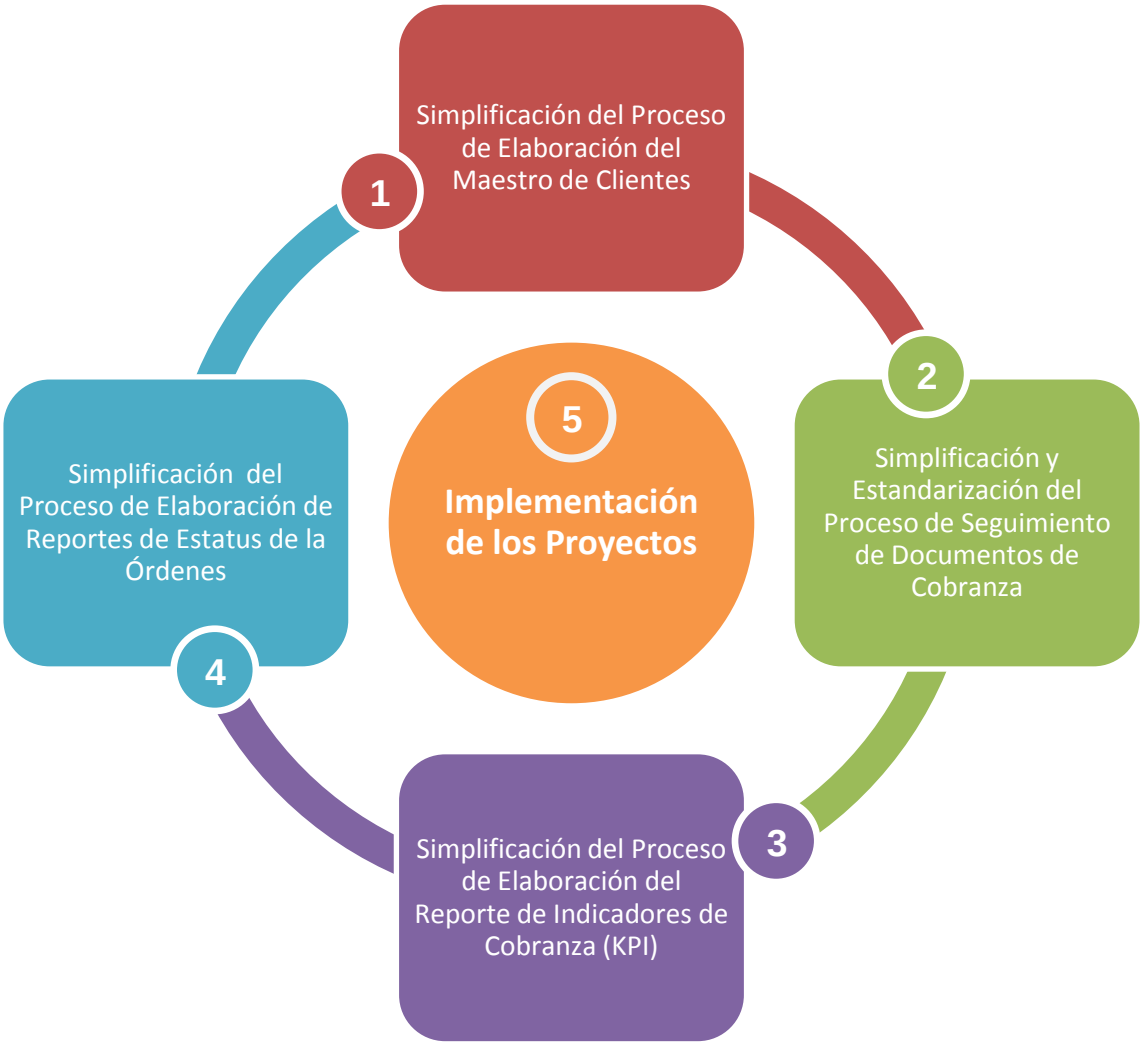

Figura 13: Modelo de Propuesta de Mejora

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1. Simplificación del Proceso de Elaboración del Maestro de Clientes

El Maestro de Clientes es el medio utilizado por el departamento para transmitir la información correspondiente a la data maestra de clientes (razón social, RIF, términos de pago, horarios de despacho, Representantes de Atención al Cliente asignados, etc.), a las unidades y áreas que necesitan de esta información para su operación diaria. La emisión de dicho reporte es fundamental para la organización debido a que sólo el Analista de Master Data puede acceder a las tablas de SAP que lo conforman, ya sea por restricciones o por conflictos de perfiles de los demás trabajadores.

6.3.1.1. Objetivos

- Reducir el tiempo de elaboración del reporte.
- Estandarizar las bases de datos alternas de información
- Reducir la brecha de tiempo de emisión del reporte.

6.3.1.2. Fase Preliminar

En esta fase del proyecto se llevaron a cabo 4 sesiones de trabajo de 4 horas junto con el Analista de Master Data. En ellas se determinaron los aspectos claves del proceso y la situación que enmarca la mejora del mismo.

Diagnóstico

Las características del proceso que determinan la necesidad de simplificación del reporte son las siguientes:

Tabla 3: Características del Proceso de Elaboración del Maestro de Clientes.

Características del proceso	
Tiempo de elaboración	16 horas (Intranet).
Frecuencia de emisión	1 vez al mes.
Otros aspectos	• Proceso manual de organización y elaboración del reporte. • La información que no proviene de SAP no tiene formatos estándares.

Fuente: Elaboración propia.

Estructura del Reporte

El reporte se encuentra estructurado en 8 pestañas divididas según propósitos específicos de búsqueda y uso, las cuales son:

Matriz: Pestaña que contiene campos fundamentales para realizar una búsqueda rápida, tales como el código del cliente en SAP, el nombre, el RIF, su clasificación, etc.

Ship To Activos: Pestaña que contiene información de todos aquellos clientes que negocian y realizan intercambios comerciales con P&G en la actualidad (ya sea con la recepción de mercancía o con el cobro de deudas y documentos).

Ship To Inactivos: Pestaña que contiene información de todas aquellos clientes que negociaron o realizaron intercambios comerciales con P&G en algún momento pero que no lo hacen en la actualidad.

No Ship To: Contiene la información de todos aquellos códigos de clientes a los cuales no se les despacha mercancía tales como empresas de transporte o las empresas que comparten el edificio P&G.

Toda la Data de Activos: Contiene toda la información de las pestañas disgregadas por unidades, áreas y departamentos.

Info CBD-MS&P-Sistemas: Pestaña que contiene información de todos aquellos clientes que realizan operaciones de pago o a los cuales se les despacha mercancía y que es de interés para los departamentos de Ventas (CBD), Mercadeo (MS&P) y Sistemas.

Info OM y Transporte: Pestaña que contiene información de todos aquellos clientes a los cuales se les despacha mercancía y que es de interés para el área de Manejo de Órdenes y las empresas transportistas.

Info AR y Credit Control: Pestaña que contiene información de todos aquellos clientes que realizan operaciones de pago y que es de interés para las áreas de Cuentas por Cobrar y Control de Crédito.

En el anexo 3 se puede apreciar la descripción de los distintos tipos de clientes.

Proceso de Elaboración

Para la caracterización del proceso de elaboración se hizo uso del Diagrama SIPOC, el cual permitió establecer los elementos claves en las distintas etapas de elaboración del maestro.

S	I	P	O	C
Proveedores	***Entradas***	***Procesos***	***Salidas***	***Clientes***
SAP	Customer Master Report Tablas de información de SAP (16)	• Descargar el Customer Master Report en formato .xls (Excel 97-2003) y organizar la información. • Descargar las demás tablas en el mismo formato y anexar la información al Customer Master Report. • Solicitar a los responsables correspondientes las bases de datos alternas. • Anexar la información de estas al Customer Master Report. • Completar campos del maestro en base a la experiencia del analista. • Segmentar la información en las pestañas correspondientes. • Anexar el índice al reporte. • Enviar el reporte.	Maestro de Clientes	Área de Manejo de Órdenes (OM)
Analista de Crédito	Lista de día de caja			Área de Cuentas por Cobrar (AR) y Control de Crédito (CC)
CBD	Estructura del Departamento de Ventas			
Supervisor AR	Estructura de AR Lista de tipos de pago			Transporte
Supervisor OM-CO	Estructura de OM			
Analista de IVA	Lista de Agentes de Retención			Departamento de Ventas (CBD)
Fidelitas	Lista de sucursales de Fidelitas			
Supervisor CC	Lista de Grupo de Clientes Lista de Status			Departamento de Sistemas

Figura 14: Diagrama SIPOC del Proceso de Elaboración del Maestro de Clientes.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1.3. Conceptualización de la Mejora

Una vez determinada la situación actual, se hace evidente la posibilidad de automatización del reporte y estandarización de las bases de datos alternas, lo cual representa una gran área de oportunidad en materia de productividad del departamento y más en específico del Analista de Master Data. En este sentido se promueve una idea fundamentada en:

- Sustitución de las bases alternas de información y procesos manuales por tablas de SAP que contengan dicha información.
- Desarrollo de formatos estándares para bases de datos alternas que no se puedan incorporar a SAP.
- Generación del reporte de forma automática a partir de una herramienta de manejo de información.
- Centralización del proceso en una persona.

6.3.1.4. Desarrollo

Identificación de Tablas Sustitutas de SAP

Como primer punto se identificaron tablas de SAP con la finalidad de sustituir procesos empíricos en la elaboración del Maestro de Clientes.

El Analista de Master Data, en base a la experiencia adquirida en su roll y a los datos plasmados en la última emisión del Maestro, completaba la información faltante de ciertos campos del reporte tales como las descripciones de términos de pago, descripciones de funciones y departamentos de las personas contacto de los clientes, etc.

Las tablas identificadas en SAP, se pueden apreciar en la tabla 4, donde se especifica el nombre de cada una de estas junto con una breve descripción del proceso que estas sustituyen.

Tabla 4: Tablas y Reportes Sustitutos de Procesos Empíricos de Completación de Información.

Tabla / Reporte	Origen	Proceso Sustituido
T001S	SAP	Completación de la descripción de los códigos de los Representantes de Atención al Cliente de las Cuentas por Cobrar.
TKUKT	SAP	Completación de la descripción de los códigos de clasificación de clientes establecidos por el Departamento de Ventas.
Lista de Agentes de Retención	Analista de IVA	Completación de los agentes de retención de IVA.
TSABT	SAP	Completación de la descripción de los códigos correspondientes a los departamentos al que pertenece la persona contacto del cliente.
Fidelitas	Supervisor de Cuentas por Cobrar	Completación de la sucursal de Fidelitas que presta servicio al cliente en cuestión.
TPFK	SAP	Completación de la descripción de los códigos correspondientes a la función que ejerce la persona contacto del cliente.
T052	SAP	Completación de la descripción de los códigos correspondientes a l término de pago del cliente.
Cuentas de Grupo	Supervisor de Control de Crédito	Completación de la descripción de los códigos que identifican el tipo de cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Creación de Formatos

En segundo lugar se diseñaron formatos estándares para la adquisición de información por parte de entes distintos al Analista de Master Data tales como la estructura del área de Cuentas por Cobrar y del área de Manejo de Órdenes suministradas por los supervisores de estas. En la tabla 5 se pueden apreciar los distintos campos utilizados en los formatos estándares para la adquisición de datos de bases alternas.

Tabla 5: Campos para la Actualización de Bases de Datos Alternas.

Base de Datos Alterna	Responsable	Campos
Forma de pago	Supervisor del Área de Cuentas por Cobrar (AR)	• Customer (Código SAP del cliente) • Name 1(Nombre Comercial) • Name 2 (Razón Social) • Forma de Pago • Fecha de Actualización
Estructura del Área de Manejo de Órdenes (OM)	Supervisor del Área de Manejo de Órdenes (OM)	• Customer (Código SAP del cliente) • Name 1(Nombre Comercial) • KA (Si es un cliente clave) • CSR Titular • CSR Backup • Fechas de Actualización
Estructura del Área de Cuentas por Cobrar (AR)	Supervisor del Área de Cuentas por Cobrar (AR)	• Customer (Código SAP del cliente) • Name 1(Nombre Comercial) • CSR Titular • CSR Backup • Fechas de Actualización
Lista de agentes de retención	Analista de IVA	• Customer (Código SAP del cliente) • Tax Number (RIF) • Es Agente de Retención? • Fecha de Actualización
Estructura de CBD	Representante CBD	• Position Link (Código de Ventas) • Team CBD • Gerente de Unidad • Zona de Ventas • Representante CBD

Fuente: Elaboración propia.

Creación de la Herramienta

Establecimiento de la estructura de la herramienta: En primer lugar se definió la estructura de la herramienta, la cual se puede apreciar en la tabla 6 donde se explica las distintas carpetas y archivos que la componen:

Tabla 6: Estructura de la Herramienta de Elaboración del Maestro de Clientes.

Estructura del Maestro de Clientes	
Archivo / Carpeta	***Descripción***
Carpeta Maestro de Clientes	Carpeta que contiene todos los archivos y herramientas del reporte.
Carpeta Requerimientos	Carpeta en la cual se deben colocar todos aquellos reportes necesarios para la generación del Maestro.
Carpeta Matriz	Carpeta que contiene dos archivos de Microsoft Excel 2007 (Matriz y Matriz corregida) los cuales poseen hojas de cálculo formuladas donde se compila y organiza la información.
Carpeta Reporte	Carpeta que contiene un archivo de Excel Microsoft 2007 en el cual se desarrolla el proceso de división por pestaña y preparación del formato.
Carpeta Registro	Carpeta donde se depositan los reportes finales.
Macro	Archivo en formato .XLSM (con macros activadas) que contiene macros programadas en Visual Basic Applications de Excel 2007.

Fuente: Elaboración propia.

Programación de la herramienta: En primer lugar se elaboraron hojas de cálculo en Microsoft Excel 2007 con fórmulas condicionales, de búsqueda y de cálculos tales como sumatorias y conteos. La segunda fase se fundamentó en la programación de macros en Visual Basics Applications del Excel 2007, basadas en la apertura de reportes, y en el movimiento y organización de la data.

Creación del Manual

En el manual de uso se puede apreciar el procedimiento para elaborar el Maestro, los campos de las distintas pestañas con su descripción, los reportes y bases de datos necesarias para la generación del Maestro de Clientes junto con una breve descripción. Dicho manual se puede apreciar en el anexo 4.

6.3.2. Simplificación y Estandarización del Seguimiento de Estatus de Documentos de Cobranza

Los documentos de cobranza son todos aquellos comprobantes emitidos por la empresa para dejar registro de las transacciones comerciales que implican la venta de productos, o para ajustar las cuentas por cobrar de los clientes, ya sea debido a saldos a favor o en contra de estos. En el anexo 11 se pueden apreciar los distintos documentos de cobranza con su descripción.

El correcto seguimiento de dichos documentos permite no sólo llevar a cabo de forma eficiente el proceso de cobro de deudas, sino que además impacta directamente en los procesos de análisis de crédito y liberación de órdenes, asignación de inventario, emisión de reportes, toma de decisiones, diseño estrategias por parte de la directiva, y supervisión y control de las operaciones.

6.3.2.1. Objetivos

- Estandarizar los estatus de los documentos de cobranza.
- Estandarizar las acciones de gestión de cobranza.
- Garantizar la disponibilidad de la información en SAP.
- Unificar los reportes existentes en el departamento relacionados al estatus de los documentos de cobranza.

6.3.2.2. Fase Preliminar

En esta fase se contempla el desarrollo de 4 sesiones de trabajo de 4 horas cada una, con los supervisores de las áreas de Cuentas por Cobrar y Control de Crédito, dos Representantes de Atención al Cliente escogidos por su desempeño sobresaliente según el criterio de los Supervisores y el Analista de Crédito. Estas fueron utilizadas para elaborar el diagnóstico de la situación inicial y el levantamiento de los posibles estatus de documentos y acciones de cobranza.

Diagnóstico

La situación actual del proceso de seguimiento de estatus de documentos de cobranza que propicia la necesidad de mejora es la siguiente:

Reportes existentes: Existen diversos reportes y fuentes de información que contienen estatus de documentos de cobranza, los cuales se pueden apreciar a continuación:

Tabla 7: Reportes Existentes para el Proceso de Seguimiento de Estatus de Documentos de Cobranza.

Reportes Existentes		
Reporte	***Proveedor***	***Información***
Micro atómico	Fidelitas	Estatus de los documentos manejados por la empresa de cobranza.
ZFFLEX	SAP	Total cartera de documentos de cobranza con montos y clientes a los que pertenecen.
0-800	Área de Manejo de Ordenes	Reporte que suministra información con respecto al rechazo de las órdenes.
Información proveniente de los Representantes de Atención al Cliente	Representantes de Atención al Cliente	Contienen la información de estatus de documentos manejados por los Representantes de Atención al Cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Proceso actual de seguimiento: Hoy en día el proceso de seguimiento de documentos de cobranzas es llevado a cabo de forma empírica por cada Representante de Atención al Cliente. No existen en el departamento ni estatus estandarizados de los documentos ni acciones de gestión de cobranza estandarizadas. En consecuencia, no se han podido incorporar los estatus de los documentos de cobranza a SAP, lo que ha limitado la visibilidad de los mismos.

Impacto en la productividad: El establecimiento de estatus de documentos de cobranza impacta en distintos procesos del departamento tales como:

Tabla 8: Impacto en la Productividad.

Impacto en otros procesos	
Procesos	***Impacto***
Seguimiento de estatus de documentos de cobranza	3 horas diarias por Representante de Atención al Cliente (Intranet).
Análisis crediticio y liberación de órdenes	3 horas diarias por el Analista de Crédito (Intranet). El Analista de Crédito debe solicitar a los distintos Representantes de Atención al Cliente del área de Cuentas por Cobrar los estatus de los documentos de cobranza, por lo que depende de la disponibilidad de cada uno de estos.
Control y seguimiento de las operaciones	Actualmente sólo se lleva un control del desempeño del departamento de forma general gracias al reporte de indicadores de cobranza (KPI), ya que debido a la no estandarización de los estatus, no se conocen a profundidad las acciones tomadas por los Representantes de Atención al Cliente para cobrar los documentos y comprobantes generados.
Visibilidad de la interacción de los procesos a las demás áreas o unidades	El retraso que provoca la no estandarización de los documentos impacta en procesos como la asignación de inventario, ya que este debe esperar al proceso de liberación de órdenes para poder llevarse a cabo.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2.3. Conceptualización de la mejora

Establecida la situación inicial con respecto al proceso de seguimiento de estatus de documentos de cobranza, se hace necesario el diseño de una propuesta que permita la estandarización de este proceso. En este sentido se proponen los siguientes apartados:

- Estandarización de los estatus de documentos de cobranza, con responsables y período de validez.
- Estandarización de acciones de gestión de cobranzas.
- Priorización en el análisis de documentos y generación automática de la **data mediante el uso de una herramienta de manejo de información**.
- Unificación de los distintos reportes en uno sólo.
- Visibilidad en SAP de los estatus de los documentos.
- Centralización del proceso de unificación de reportes en una persona.

6.3.2.4. Desarrollo

Análisis y estandarización de los estatus y acciones de gestión de cobranza:

En esta fase del desarrollo, se compilaron los distintos estatus levantados en las sesiones de trabajo. Una vez establecidos y categorizados los distintos estatus, se establecieron los períodos de validez, los responsables de cada estatus y la codificación de estos.

En las tablas 9 y 10 se pueden apreciar tablas explicativas de cada estatus junto al proceso al cual pertenecen, el período de validez, sus responsables y la descripción. En las tablas 11 y 12 se pueden ver tablas con las acciones de gestión de cobranza. Por último, en la tabla 13 se pueden apreciar los distintos responsables identificados. Se estableció el campo Reference Key 3 ubicado en los distintos reportes manejados en el área de Cuentas por Cobrar y Control de Crédito, como el espacio donde se colocarán los estatus codificados en el sistema. Dicha decisión fue tomada una vez validada su disponibilidad con el Usuario Maestro de SAP del área.

Tabla 9: Estatus de Documentos de Cobranza.

Categoría	#	Estatus de Documentos	Descripción	Código	Vigencia (días)	Responsable
1 Aplicación de Pagos	01	Pagado sin soporte	El cliente / Fidelitas, no entregó la evidencia en la cual se demuestra la fecha de cancelación del dinero adeudado. Se debe tener cheque, Recibo de Pago, Comprobante de Retención (Opcional) y Depósito Bancario.	1013	1	CLIENTE
	02	Pago por reportar FDL	Cobro realizado exitosamente, que no ha sido cuadrado aún por la sucursal para su aplicación.	1022	1	FDL
	03	Pago por reportar P&G	Cobro realizado exitosamente, que no ha sido cuadrado aún por el CSR para su aplicación.	1031	1	AR
	04	Pago devuelto sucursal	Pago con faltante de aprobación / Que no esté reportado a aplicación / Sin soporte. (Aplica para FDL).	1042	0	FDL
	05	Pago devuelto CSR	Pago con faltante de aprobación / Que no esté reportado a aplicación / Sin soporte. (Aplica para CSR).	1051	0	AR
	06	Pago por aprobación	Pago con saldo por aprobar / Pago con motivo de retraso por aprobar.	1061	0	AR
	07	Pagado por liberar POD	Facturas sin confirmar la fecha de despacho que ya fueron pagadas.	1075	1	BTO
	08	Pago por aplicar	Pago entregado a los aplicadores, que no ha sido verificado o aplicado aún.	1082	1	FDL
	09	Compensar con DZ crédito	Facturas por compensar con saldos a favor del cliente.	1091	1	AR
2 Gestión de Cobranza	01	Gestión tardía	FDL no ha cobrado luego del vencimiento de la factura.	2012	1	FDL
	02	Cliente foráneo	Cliente que se visita cada 7 días para ejecutar el cobro de facturas vencidas.	2022	1	FDL
	03	Cliente extra foráneo	Cliente que se visita cada 15 días para ejecutar el cobro de facturas vencidas.	2032	1	FDL
3 Manejo de Documentos	01	Nc rechazo emitida tarde	Tarde (al momento del vencimiento no ha sido emitida).	3015	1	BTO
	02	Nc dif precio emitida tarde	Tarde (al momento del vencimiento no ha sido emitida).	3024	1	OM
	03	Nc rechazo emitida incompleta	Nota de crédito por rechazo emitida por un monto inferior al correspondiente	3035	1	BTO
	04	Nc dif precio emitida incompleta	Nota de crédito por diferencia en precio emitida por un monto inferior al correspondiente	3044	1	OM
	05	Nc entregada tarde FDL	Cuando FDL no entrega a tiempo una nota de crédito al cliente.	3052	0	FDL
	06	Nc entregada tarde courier	Cuando el courier no entrega a tiempo una nota de crédito al cliente.	3067	0	DOMESA
	07	Nc extraviada courier	Cuando el courier no entrega a tiempo una nota de crédito al cliente debido al extravío o pérdida de la misma.	3077	0	DOMESA
	08	Nc extraviada FDL	Cuando FDL no entrega a tiempo una nota de crédito al cliente debido al extravío o pérdida de la misma.	3082	0	FDL
	09	Nc no impresa	Nota de crédito existente en el sistema (emitida) pero no impresa.	3091	0	AR
	10	Nd entregada tarde FDL	Cuando FDL no entrega a tiempo una nota de débito al cliente.	3102	1	FDL

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Estatus de Documentos de Cobranza.

Categoría	#	Estatus de Documentos	Descripción	Código	Vigencia (días)	Responsable
3 Manejo de Documentos	11	Nd entregada tarde courier	Cuando el courier no entrega a tiempo una nota de débito al cliente.	3117	1	DOMESA
	12	Refactura emitida tarde	Refactura que no fue emitida a tiempo.	3124	1	OM
	13	Factura consignada tarde	Proceso en que la factura original debe ser entregada al lugar de cobro centralizado del cliente y no fue ejecutado a tiempo.	3132	Manual	FDL
	14	Ck devuelto entregado tarde	Cheque devuelto que no ha sido entregado a tiempo.	3142	0	FDL
	15	Ck devuelto extraviado FDL	Cuando FDL no entrega a tiempo un cheque devuelto al cliente debido al extravío o pérdida del mismo.	3152	0	FDL
	16	Ck devuelto extraviado courier	Cuando el courier no entrega a tiempo una cheque devuelto al cliente debido al extravío o pérdida del mismo.	3167	0	DOMESA
4 Procesos de Análisis	01	Nc rechazo en validación BTO	Proceso de verificación del motivo de la emisión de la nota de crédito por rechazo por parte del personal de BTO.	4015	1	BTO
	02	Nc dif prec en validación OM	Proceso de verificación del motivo de la emisión de la nota de crédito por diferencia en precio por parte del personal del área de Manejo de Órdenes.	4024	1	OM
	03	Nc dif prec en validación CBD	Proceso de verificación del motivo de la emisión de la nota de crédito por diferencia en precio por parte del personal del Dpto. de Ventas.	4036	1	CBD
	04	Nd por exonerar	Aprobación de exoneración de la nota de débito.	4041	1	AR
	05	Refactura en validación OM	Proceso de validación por parte del personal de OM donde se busca verificar el motivo de la emisión de la refactura.	4054	1	OM
	06	Kbd pagado tarde validación CBD	P&G no le ha pagado al cliente KBD (Incentivo de Desarrollo de Negocio).	4066	1	CBD
	07	Orden publ. Incom. Validación OM	Retención del pago a causa del incumplimiento de la entrega de órdenes negociadas (en validación con OM).	4074	1	OM
5 Procesos Cliente	01	Factura en día de caja	Cliente con día de caja.	5011	Manual	AR
	02	Incumplimiento de pago	El cliente no pagó en el período de tiempo establecido y no avisó ningún cambio de términos de pago / excedió los términos de pago establecidos.	5023	Manual	CLIENTE
	03	Pagara siguiente termino pago	El cliente no pagó en el período de tiempo establecido, sin embargo avisó cambios en cuanto al término de pago.	5033	Manual	CLIENTE
	04	Orden publ. Incom.	Retención del pago a causa del incumplimiento de la entrega de órdenes negociadas ya confirmado	5043	Manual	CLIENTE
	05	Cerrado por autoridades	Cliente clausurado por autoridades.	5053	Manual	CLIENTE
6 Procesos Centro de Distribución	01	Validación de fecha de POD	Cuando el POD está liberado y la fecha establecida es distinta a la declarada por el cliente.	6015	1	BTO
	02	Factura sin POD liberado	Facturas sin confirmar la fecha de despacho que no han sido pagadas.	6025	1	BTO
	03	Factura sin POD liberado-soporte OM	Proceso de validación por parte del personal de OM donde se busca obtener el POD de la orden.	6035	1	BTO

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Acciones de la Gestión de Cobranza.

Categoría	Estatus de Documentos	Próxima Acción
1 Aplicación de Pagos	Pagado sin soporte	Solicitar soporte/Buscar en TB
	Pago por reportar FDL	Enviar correo a SUC
	Pago por reportar P&G	Reportar pago
	Pago devuelto sucursal	Enviar correo a SUC
	Pago devuelto CSR	Corregir, reportar pago
	Pago por aprobación	Aprobar pago
	Pagado por liberar POD	Enviar correo a BTO
	Pago por aplicar	Enviar correo al BOC
	Compensar con dz crédito	Solicitar compensación
2 Gestión de Cobranza	Gestión tardía	Enviar correo a SUC
	Cliente foráneo	Enviar correo a SUC
	Cliente extra foráneo	Enviar correo a SUC
3 Manejo de Documentos	Nc rechazo emitida tarde	Validar recepción Doc.
	Nc dif prec emitida tarde	Validar recepción Doc.
	Nc rechazo no emitida	Enviar correo a BTO
	Nc rechazo emitida incompleta	Enviar correo a BTO
	Nc dif prec emitida incompleta	Enviar correo a OM
	Nc entregada tarde FDL	Obtener compromiso de pago
	Nc entregada tarde courier	Obtener compromiso de pago
	Nc extraviada courier	Emitir NCF reemplazo
	Nc extraviada FDL	Emitir NCF reemplazo
	Nc no impresa	Solicitar impresión al Accounter o BTO
	Nd entregada tarde FDL	Obtener compromiso de pago
	Nd entregada tarde courier	Obtener compromiso de pago
	Refactura emitida tarde	Validar recepción Doc.
	Factura consignada tarde	Obtener compromiso de pago
	Ck devuelto entregado tarde	Obtener compromiso de pago
	Ck devuelto extraviado FDL	Enviar correo a FDL/CTE
	Ck devuelto extraviado courier	Enviar correo a DOMESA/CTE

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Acciones de la Gestión de Cobranza.

Categoría	Estatus de Documentos	Próxima Acción
4 Procesos de Análisis	Nc rechazo en validación BTO	Enviar correo a BTO
	Nc dif prec en validación OM	Enviar correo a OM
	Nc dif prec en validación CBD	Enviar correo a CBD
	Nd por exonerar	Enviar correo a Sup. AR
	Refactura en validación OM	Enviar correo a OM
	Kbd pagado tarde validación CBD	Enviar correo a CBD
	Orden publ. Incom. validación OM	Enviar correo a OM
5 Procesos Cliente	Factura en día de caja	Confirmar pago de caja completa
	Incumplimiento de pago	Obtener compromiso de pago
	Pagara siguiente termino pago	Informar al CTE/FDL nueva fecha de vencimiento
	Orden publ. Incom.	Obtener compromiso de pago
	Cerrado por autoridades	Obtener compromiso de pago
6 Procesos Centro de Distribución	Validación de fecha de POD	Enviar correo a BTO
	Factura sin POD liberado	Enviar correo a BTO
	Factura sin POD liberado-soporte OM	Enviar correo a BTO y OM

Elaboración propia.

Tabla 13: Responsables de Estatus de Documentos de Cobranza.

#	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	**AR**	Área de Cuentas por Cobrar
2	**FDL**	Fidelitas (ente cobrador)
3	**CLIENTE**	Cliente
4	**OM**	Área de Manejo de Órdenes
5	**BTO**	Centro de Distribución de Barquisimeto
6	**CBD**	Departamento de Ventas
7	**DOMESA**	Empresa courier

Elaboración propia.

La codificación de los distintos estatus de documentos de cobranza fue elaborada en base al número de la categoría, el número del estatus establecido y el número del responsable de la siguiente forma:

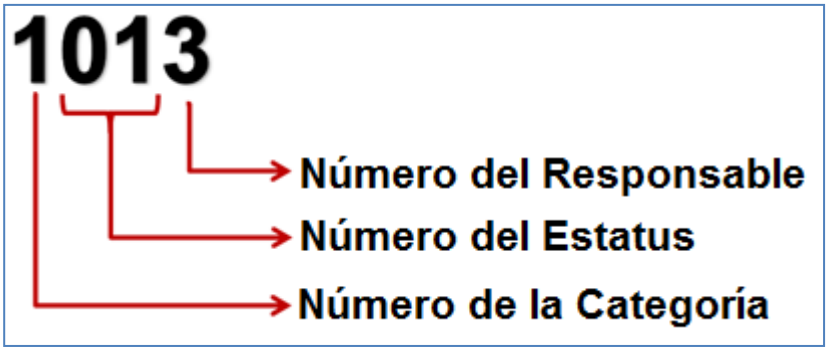

Figura 15: Ejemplo de Codificación de Estatus.
Fuente: Elaboración propia.

Establecimiento del Sistema de Priorización

Para el análisis de los documentos de cobranzas, se establecieron dos sistemas de priorización, los cuales se dividen en la selección del cliente y la selección de los documentos a analizar.

1) *Priorización por Cliente:* En primer lugar, se establece un primer ordenamiento por clientes fundamentado en los montos que estos adeudan y la cantidad de días que han pasado o que faltan con respecto a la fecha tope de vencimiento o pago. Los clientes de mayor prioridad son aquellos que poseen un mayor monto adeudado con una mayor cantidad de días de vencido. La fórmula utilizada es:

$$Prioridad = \sum Monto\ del\ Documento\ (i) * D\ (i)$$

Donde:

$$D\ (i) = Fecha\ de\ Análisis - Fecha\ de\ Vencimiento\ del\ Doc\ (i)$$

La vigencia del documento viene dada por:

$$D(i) = 0 \rightarrow Documento\ en\ Fecha\ Tope$$

$$D(i) > 0 \ \rightarrow \ Documento\ Vencido$$

$$D(i) < 0 \rightarrow Documento\ Vigente$$

2) *Priorización por Documento:* En segundo lugar se determinó una priorización basada en el tipo de documento y su vigencia, el cual viene dado por:

Tabla 14: Priorización de Análisis según Tipos de Documentos y Vigencias.

Prioridad	Documento	Características
Urgente (R)	Facturas	• Vencidas • Con estatus de cobranza no Vigente.
	Notas de débito	• Vencidas • Con estatus de cobranza no Vigente.
	Cheques devueltos	• Vencidos.
Intermedia (X)	Facturas	• En Fecha tope de vencimiento. • Vigentes pero con rechazo (Total o Parcial). • Vigentes (con al menos 5 días faltantes para fecha tope) y sin prueba de despacho (POD)
	Notas de débito	• En fecha tope de vencimiento.
	Cheques devueltos	• En fecha tope de vencimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Creación de las Herramientas

Se crearon dos herramientas para la simplificación del proceso de seguimiento de documentos de cobranza: el Open Item Tool (Herramienta utilizada por cada Representante de Atención al Cliente para el análisis de documentos) y el Open Item Generator Tool (Herramienta utilizada para la unificación de los reportes).

Establecimiento de estructuras de herramientas: En primer lugar se definió la estructura de cada herramienta, la cual se puede apreciar en la tabla 15 y la tabla 16 donde se explica las distintas carpetas y archivos que componen cada una de estas:

Tabla 15: Estructura del Open Item Generator Tool.

Estructura del Open Item Generator Tool	
Archivo / Carpeta	***Descripción***
Carpeta Reportes de Entrada	Carpeta donde se depositan los distintos reportes de estatus de documentos de cobranza junto con otros reportes, los cuales son : • Reporte 0-800 • Reporte ZFFLEX • Reporte Microatómico • Maestro de Clientes • Reporte de Actualización de Campos de SAP • Reporte de Rutas de Fidelitas • Reporte de Lead Times y Zonas de Transporte
Carpeta de Salidas	Carpeta donde se deposita el reporte de estatus de documentos de cobranza unificado (OIR por sus siglas en inglés de *Open Items Report*).
Open Item Generator Tool	Archivo que contiene las distintas macros y botones programados para la unificación de los reportes.
Carpeta Procesos	Contiene el archivo ZFFlex_Open_Item_Report, xlsx con hojas de cálculo formuladas que permiten la organización de la información.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16: Estructura del Open Item Tool.

Estructura del Open Item Tool	
Archivo / Carpeta	***Descripción***
Carpeta Entradas	Carpeta donde se deposita el reporte unificado de estatus OIR.
Archivo Open Item Tool	Archivo .xlsm (con macros habilitadas) que permite la selección de clientes, el análisis de la información y el establecimiento de estatus de documentos de cobranza, mediante hojas de cálculo formuladas. Este también muestra una pestaña para la actualización de la data maestra.
Carpeta Salidas	Carpeta donde se deposita el reporte OIR con los estatus actualizados.

Fuente: Elaboración propia.

Programación de la herramienta: En primer lugar se elaboraron hojas de cálculo en Microsoft Excel 2007, formuladas. Luego se programaron macros en Visual Basics Applications del Excel 2007, las cuales se basaron en la apertura de reportes, y en el movimiento y organización de la data.

Determinación del flujo del proceso y protocolo de trabajo

El flujo de los distintos reportes y el protocolo de trabajo fueron establecidos en conjunto con los supervisores y el Analista de Crédito en 3 sesiones de trabajo de 4 horas cada una, concluyendo en la figura 16.

Los procesos de consolidación de reportes y carga de la data en SAP (1, 2, 3, 6 y 7) fueron centralizados en un pasante INCE del departamento, mientras que los procesos análisis de documentos (4 y 5) son los llevados a cabo por los Representantes de Atención al Cliente del área de Cuentas por Cobrar.

Figura 16: Esquema del Flujo de Proceso y Protocolo de Trabajo para el Proceso de Seguimiento de Documentos de Cobranza.
Fuente: Elaboración propia.

Creación de los Manuales

Se elaboraron los manuales de las distintas herramientas, en los cuales se muestran los procedimientos para el uso de cada una de ellas, los requerimientos para la elaboración de los reportes, las estructuras de las herramientas, etc. Estos se pueden apreciar en los anexos 12 y 15.

6.3.3. Simplificación del Proceso de Elaboración del Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI)

El reporte de indicadores de cobranza (KPI por sus siglas en inglés de *Key Performance Indicators*) es el medio que utiliza el departamento para dar estatus del desempeño del área de Cuentas por Cobrar y Control de Crédito, a través de tres importantes indicadores, el Índice de Rotación de Cartera (DSO por sus siglas en inglés de Days Sales Outstanding), el Ranking de Pagos o Payscore y el Índice de Morosidad o Past Due. En el anexo 18 se puede apreciar la definición de cada indicador junto con su formulación. La emisión de dicho reporte es fundamental para la organización ya que este permite constatar el estado actual de las cuentas por cobrar de la compañía con respecto a los objetivos planteados por la dirección.

6.3.3.1. Objetivos

- Reducir el tiempo de elaboración.
- Reducir la brecha de emisión.
- Garantizar la visibilidad del estatus de las cuentas por cobrar a la gerencia para la resolución de problemas de forma oportuna.
- Alinear reporte con estatus de documentos de cobranza y acciones de gestión de cobranzas estandarizada.

6.3.3.2. Fase Preliminar

En la fase preliminar se llevaron a cabo 2 sesiones de trabajo de 2 horas junto con el Representante de Atención al Cliente responsable de la emisión del reporte. En ellas de estableció la situación actual del proceso, la estructura del reporte y se caracterizó el proceso de elaboración.

Diagnóstico

Los principales aspectos que enmarcan la necesidad de mejora se pueden apreciar en la tabla 17.

Tabla 17: Características del Proceso de Elaboración de Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI).

Características del proceso	
Tiempo de elaboración	2 horas (Intranet).
Frecuencia de emisión	2 veces por semana.
Otros aspectos	• El proceso de organización y elaboración de los cuadros que componen al reporte es manual. • Los estatus de los documentos de cobranza que justifican los resultados de los indicadores son suministrados por los Representantes de Atención al Cliente sin seguir un formato estándar. Este representa el principal problema de la elaboración debido a que el tiempo de respuesta depende de la disponibilidad de cada uno de ellos.

Fuente: Elaboración propia.

Estructura del Reporte

El reporte está conformado por 3 cuadros que cumplen un propósito en específico, los cuales son:

Cuadro de indicadores: Tabla que contiene los resultados de cada uno de los indicadores de cobranza. Además, este contiene una comparación de estos resultados versus el objetivo mensual de cada uno de ellos.

Detalle de clientes que impactaron en el Payscore: Cuadro con los principales clientes que impactaron de forma positiva y negativa el resultado del Ranking de Pago o Payscore. Esta tabla contiene además los motivos del impacto.

Detalle de clientes que impactaron en el Past Due: Cuadro que contiene lo clientes que contienen el 80% de los documentos vencidos con mayor monto de la cartera y que afectan el resultado del Índice de Morosidad. Este cuadro contiene el monto total de documentos de cobranzas emitido, el monto total vencido, el porcentaje que corresponde el monto vencido, el motivo del vencido y las acciones de cobranza que se están llevando a cabo para el cobro de la deuda.

Proceso de Elaboración

Para la caracterización del proceso se utilizo el diagrama SIPOC, con el cual se identificaron los elementos claves de las etapas de elaboración del reporte.

S	I	P	O	C
Proveedores	***Entradas***	***Procesos***	***Salidas***	***Clientes***
Analista de Master Data	Maestro de Clientes	• Descargar el reporte ZFAGING y el reporte ZFFLEX DSO en formato .xls (Excel 1997-2003) y organizar la información. • Calcular los indicadores promedio de DSO y Past Due. • Descargar el reporte ZFDPS y el reporte ZFFLEX DSO PAYSCORE, formato .xls (Excel 97-2003) y organizar la información. • Calcular el Payscore promedio por cliente y total compañía. • Descargar el reporte ZFFLEX Daily y calcular el Pareto en % de vencidos. • Elaborar los cuadros del reporte. • Completar el formato y enviar el reporte.	Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI)	Área de Cuentas por Cobrar y Control de Crédito
SAP	Reporte ZFAGING			Área de Manejo de Órdenes
	Reporte ZFDPS			
	Reporte ZFFLEX Daily			Departamento de Ventas
	Reporte ZFFLEX DSO Payscore			
	Reporte ZFFLEX DSO			Directiva
Representantes de Atención al Cliente	Estatus de vencidos y motivos del índice de morosidad			

Figura 17: Diagrama SIPOC del Proceso de Elaboración del Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI).

Fuente: Elaboración propia.

6.3.3.3. Conceptualización de la Mejora

El reporte de Indicadores de Cobranza (KPI) corresponde a una gran área de oportunidad en cuanto a productividad se refiere debido a la posibilidad de automatizarlo y alinearlo con el proyecto de simplificación del proceso de seguimiento de estatus de documentos de cobranza. Por este motivo se propone una idea de mejora con los siguientes puntos:

- Generación automática del reporte mediante una herramienta de manejo de información.
- Obtención de cuadros de indicadores por cadenas comerciales.
- Vinculación de estatus de documentos de cobranza estandarizados con el reporte de Indicadores de Cobranza (KPI).
- Centralización del proceso en una sola persona.

6.3.3.4. Desarrollo

Creación de la herramienta

Al igual que en el proyecto de simplificación del proceso de elaboración de Maestro de Clientes, la creación de la herramienta se llevó a cabo en 2 etapas clave:

<u>Establecimiento de la estructura de la herramienta:</u> En primer lugar se definió la estructura de la herramienta, la cual se puede apreciar en la tabla 18 donde se explica las distintas carpetas y archivos que la componen.

Tabla 18: Estructura de la Herramienta de Elaboración del Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI).

Estructura de la Herramienta de Elaboración del Reporte KPI	
Archivo / Carpeta	***Descripción***
Carpeta KPI´s	Contiene todos los archivos y carpetas de la herramienta.
Carpeta Entradas	Carpeta en la que se colocan todos los archivos necesarios para la elaboración del reporte.
Carpeta Procesos	Carpeta que contiene tres archivos de Microsoft Excel 2007 que corresponden a: ✓ KPI´s promedio: Archivo formulado para el cálculo de los indicadores promedio de toda la compañía. ✓ Pareto: Hoja de cálculo formulada para la determinación del Pareto de vencidos de la compañía, dando visibilidad por cliente y por cadena comercial. ✓ Payscore: Archivo formulado para la determinación de los clientes y cadenas que impactaron de forma positiva y negativa en el Payscore o Ranking de pago de la compañía.
Carpeta Salidas	Carpeta donde se guarda automáticamente el reporte generado.
Archivo Macro KPI´s	Archivo que contiene la interfaz de ejecución con las distintas macros programadas.

Fuente: Elaboración propia.

Programación de la herramienta: Se elaboraron hojas de cálculo en Microsoft Excel 2007 formuladas y se programaron macros en Visual Basics Applications del Excel 2007.

Creación del Manual

Se elaboró un manual de procedimiento que describe los pasos para la elaboración del reporte, y demás aspectos clave en la generación del mismo. Este se puede apreciar en el anexo 19.

6.3.4. Simplificación de los Procesos de Elaboración de Reportes de Estatus de las Órdenes

Los reportes de estatus de las órdenes son utilizados por el departamento para informar a los directivos y demás áreas y unidades, el estatus de las distintas órdenes de pedido que han ingresado al sistema. En el anexo1 se pueden apreciar los distintos estatus de las órdenes de producto terminado junto con su descripción. Existen actualmente cuatro reportes emitidos por el departamento, los cuales son:

Cut Case Venezuela: Tablas que resumen por producto y por categoría de producto, la cantidad de cajas a las cuales no se les asignó inventario o que fueron excluidas del proceso de asignación.

No Corridas: Reporte que muestra la cantidad de órdenes que no pasaron por el proceso de asignación de inventario tanto por cliente, como por producto y categoría de producto.

Order Status: Reporte que muestra un resumen del total de cajas ordenadas y del total de cajas con inventario asignado por centro de distribución y total compañía. También suministra la cantidad de órdenes que pasaron por el proceso de asignación de inventario (con su respectiva cantidad de cajas ordenadas y cajas con inventario asignado), la cantidad de órdenes que no pasaron por el proceso de asignación de inventario, y la cantidad de órdenes que quedaron retenidas por crédito.

Shipment + DSS: Reporte que muestra un resumen por categorías de la cantidad de cajas ordenadas, la cantidad a las que se les asignó inventario, la cantidad de cajas que no han corrido por el proceso de asignación de inventario y la comparación con respecto al objetivo mensual de embarque y despacho.

La emisión de estos cuatro reportes es de suma importancia para la organización debido a que ofrecen la visibilidad necesaria para poder desarrollar un buen seguimiento a las operaciones de manejo de órdenes y de asignación de inventario.

6.3.4.1. Objetivos

- Reducir el tiempo de elaboración de los reportes.
- Unificar los 4 reportes en uno solo.
- Estandarizar la elaboración de los reportes.
- Eliminar la intervención humana en la elaboración de los reportes.

6.3.4.2. Fase Preliminar

En esta fase se contempla el desarrollo de 4 sesiones de trabajo de 2 horas junto con el Coordinador de DSS, el cual es el encargado del proceso de asignación de inventario. Gracias a las sesiones se logró determinar los puntos clave del proyecto.

Diagnóstico

El contexto que enmarca el proceso de elaboración de los reportes que propicia la simplificación del mismo se puede apreciar en la siguiente tabla (Tabla 19):

Tabla 19: Características del Proceso de Elaboración de Reportes de Estatus de las Órdenes.

Características del proceso	
Tiempo de elaboración	2 horas del Coordinador de Asignación de Inventario (Intranet). 4 horas del suplente (Intranet).
Frecuencia de emisión	1 vez al día.
Otros aspectos	• El proceso de organización de la información es manual. • Cada reporte es enviado al final de la jornada de trabajo del Coordinador de DSS, luego de la última asignación de inventario.

Fuente: Elaboración propia.

Estructura de los Reportes

A continuación se muestran la cantidad de tablas que contienen los distintos reportes de estatus de las órdenes.

Tabla 20: Cuadros y Tablas del Reporte de Order Status.

Estructura de los Reportes de Estatus de las Órdenes	
Reportes	***Cantidad de Tablas***
Cut Case Venezuela	3 tablas dinámicas
No Corridas	5 tablas dinámicas
Order Status	7 tablas dinámicas
Shipment +DSS	1 cuadro de Excel

Fuente: Elaboración propia.

Proceso de elaboración

Se hizo uso de diagramas SIPOC para la caracterización de los procesos de elaboración de los reportes de estatus de las órdenes.

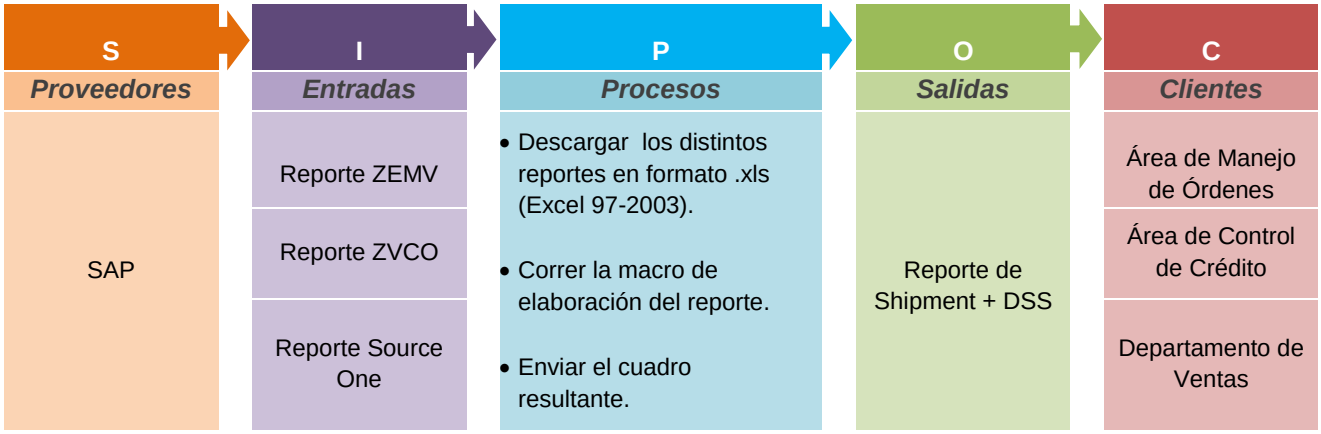

Figura 18: Diagrama SIPOC del Proceso de Elaboración del Reporte Shipment +DSS.

Fuente: Elaboración propia.

S	I	P	O	C
Proveedores	***Entradas***	***Procesos***	***Salidas***	***Clientes***
SAP	Reporte ZVCO	• Descargar el reporte ZVCO en formato .xls (Excel 97-2003) y organizar la información. • Sustituir el campo de fecha requeridas de despacho del ZVCO por el de la tabla con las correcciones. • Solicitar tabla de turnos y horas de carga en caso de existir algún cambio. • Anexar la información de la tabla de turnos y horas de descarga al reporte organizado. • Creación de siete (7) tablas dinámicas que componen el reporte. • Organización del formato. • Envío del reporte.	Reporte de Order Status	Área de Manejo de Órdenes
Analista de Master Data	Maestro de Clientes			
Coordinador de DSS	Tabla de fechas requeridas de despacho corregidas			Área de Control de Crédito
Centros de Distribución	Tabla de turnos y horas de carga.			Departamento de Ventas

Figura 19: Diagrama SIPOC del Proceso de Elaboración del Reporte Order Status.

Fuente: Elaboración propia.

S	I	P	O	C
Proveedores	***Entradas***	***Procesos***	***Salidas***	***Clientes***
SAP	Reporte ZVCO	• Descargar el reporte ZVCO en formato .xls (Excel 97-2003) y organizar la información. • Sustituir el campo de fecha requeridas de despacho del ZVCO por el de la tabla con las correcciones. • Solicitar tabla de turnos y horas de carga en caso de existir algún cambio. • Anexar la información de la tabla de turnos y horas de descarga al reporte organizado. • Creación de cinco (5) tablas dinámicas que resumen la información de las cajas no corridas por material y por categorías de material. • Organización del formato. • Envío del reporte.	Reporte de No Corridas	Área de Manejo de Órdenes
Analista de Master Data	Maestro de Clientes			
Coordinador de DSS	Tabla de fechas requeridas de despacho corregidas			Área de Control de Crédito
Centros de Distribución	Tabla de turnos y horas de carga.			Departamento de Ventas

Figura 20: Diagrama SIPOC del Proceso de Elaboración del Reporte de No Corridas.

Fuente: Elaboración propia.

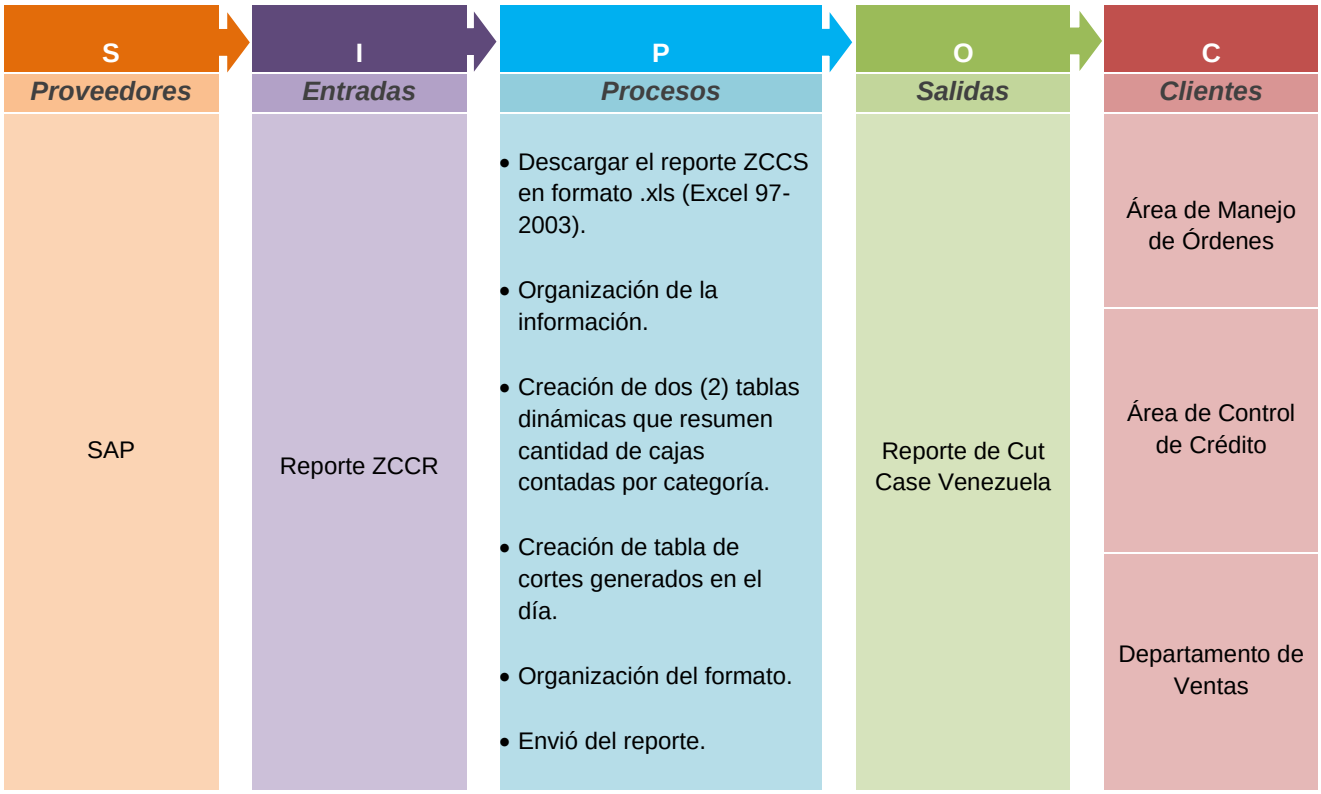

Figura 21: Diagrama SIPOC del Proceso de Elaboración del Reporte de Cut Case Venezuela.
Fuente: Elaboración propia.

6.3.4.3. Conceptualización de la mejora

Los reportes de estatus de las órdenes, al igual que el Maestro de Clientes y el reporte de Indicadores de Cobranza (KPI), representan una importante área de oportunidad para el departamento debido a la posibilidad de automatización y simplificación. En este sentido se propone:

- Generación de los reportes de forma automática a partir de una herramienta de manejo de información.
- Unificación de los reportes en uno sólo.

6.3.4.4. Desarrollo

Creación de la herramienta

Al igual que en el proyecto de simplificación del proceso de elaboración de Maestro de Clientes, la creación de la herramienta se llevó a cabo en 2 etapas clave:

Establecimiento de la estructura de la herramienta: En primer lugar se definió la estructura de la herramienta, la cual se puede apreciar en la tabla 21 donde se explica las distintas carpetas y archivos que la componen.

Tabla 21: Estructura de la Herramienta de Elaboración del Reporte de Order Status.

Estructura del Order Status	
Archivo / Carpeta	***Descripción***
Carpeta Order Status	Carpeta que contiene todos los archivos y carpetas de la herramienta.
Carpeta Requerimientos	Carpeta donde se colocan los requerimientos para la elaboración del reporte: • Reporte ZVCO • Reporte ZCCR • Reporte ZEMV • Reporte SO (Source One) • Maestro de Clientes • Tabla de Fechas Requeridas de Despacho • Tabla de Turnos y Horas de Carga
Carpeta Base de Datos	Contiene un archivo de Microsoft Excel 2007 donde se compila y organiza la información de los distintos requerimientos para la elaboración de los reportes Order Status y No Corridas.
Carpeta Tablas	Carpeta que contiene tres archivos de Microsoft Excel 2007 correspondientes a: ✓ Tabla del Shipment + DSS: Hoja de cálculo formulada para la creación de la tabla del reporte Shipment + DSS. ✓ Tablas del ZCCR: Hoja de cálculo formulada para la actualización de las tablas del reporte Cut Case Venezuela. ✓ Tablas del ZVCO: Hoja de cálculo que contiene las tablas dinámicas de los reportes Order Status y No Corridas.
Carpeta Reportes	Carpeta donde se depositan los cuatro reportes generados por las macro.
Formato	Carpeta donde se guarda una compilación de los cuatro reportes.
Archivo Macro	Archivo en formato XLSM. (Macros activadas) que contiene las distintas macro programadas y la interfaz diseñada para la interacción con el usuario.

Fuente: Elaboración propia.

Programación de la herramienta: En primer lugar, se elaboraron hojas de cálculo en Microsoft Excel 2007, en las cuales se desarrollaron fórmulas condicionales, de búsqueda y de cálculos tales como sumatorias y conteos. En segundo lugar se programaron macros en Visual Basics Applications del Excel 2007, las cuales se basaron en la apertura de reportes, y en el movimiento y organización de la data.

Creación del Manual

Finalmente se desarrolló el manual uso de la herramienta, en el cual se describe el procedimiento para la elaboración del reporte, y demás aspectos claves del reporte. Este se puede apreciar en el anexo 22.

6.3.5. Implementación

6.3.5.1. Cronograma de Implementación

Una vez diseñada y desarrollada la propuesta, se planteó un cronograma de actividades para la implementación de la misma, el cual fue aprobado por los supervisores de las áreas de Cuentas por Cobrar, Control de Crédito y Manejo de Órdenes junto con el Gerente del Departamento. Para ello se hizo uso de un diagrama de Gantt en el cual se pueden observar las distintas fases y actividades de la implementación junto con las fechas de inicio y fin, y la duración de cada una. Este se puede apreciar en la figura 22.

6.3.5.2. Actividades de Implementación

Una vez aprobado el cronograma, se llevaron a cabo las distintas actividades de la fase de implementación, las cuales fueron:

Entrenamientos y Capacitación

Se llevaron a cabo sesiones de entrenamiento con los distintos usuarios de las herramientas creadas. En ellas se utilizaron los manuales creados en la fase de desarrollo de cada proyecto y se realizaron prácticas del uso de la herramienta.

Puesta en Marcha

En segundo lugar se llevó a cabo el despliegue de la propuesta y los distintos proyectos. En esta fase se brindó soporte a los usuarios de las distintas herramientas con la finalidad de solucionar problemas emergentes y facilitar la adecuación al uso.

Toma de Datos y Medición

Se tomaron los tiempos de elaboración de los reportes de Indicadores de Cobranza y Estatus de las Órdenes en 4 ocasiones y del Maestro de Clientes en 2 ocasiones. La medición fue hecha por los responsables de cada proceso haciendo uso del reloj de la computadora y de un formato diseñado para este fin. De igual forma se midió el tiempo de análisis de documentos de cobranza y del proceso de análisis crediticio y liberación de órdenes. Por último, se evaluaron las mejoras obtenidas junto con los supervisores de las áreas de Control Crediticio, Cuentas por Cobrar y Manejo de Órdenes. Estos tiempos se pueden apreciar en la tabla 22.

Id.	Nombre de tarea	Personal Involucrado	Comienzo	Fin	Duración
1	**P1: Simplificación del Proceso de Elaboración del Maestro de Clientes**		03/12/2012	04/12/2012	2d
2	Entrenamiento y Capacitación	Pasante INCE	03/12/2012	03/12/2012	1d
3	Puesta en Marcha	Pasante INCE	04/12/2012	04/12/2012	1d
4	**P2: Simplificación y Estandarización del Proceso de Seguimiento de Documentos de Cobranza**		05/12/2012	11/12/2012	5d
5	Entrenamiento y Capacitación del uso de la herramienta de consolidación de reportes (OIT Generator Tool)	Pasante INCE	05/12/2012	05/12/2012	1d
6	Entrenamiento y Capacitación sobre el uso de la herramienta de análisis de documentos (Open Items Tool)	Representante de Atención al Cliente de las Cuentas por Cobrar	06/12/2012	06/12/2012	1d
7	Puesta en Marcha	Pasante INCE / Representante de Atención al Cliente de las Cuentas por Cobrar	07/12/2012	11/12/2012	3d
8	**P3: Simplificación del Proceso de Elaboración del Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI)**		12/12/2012	12/12/2012	1d
9	Entrenamiento y Capacitación	Pasante INCE	12/12/2012	12/12/2012	,5d
10	Puesta en Marcha	Pasante INCE	12/12/2012	13/12/2012	,5d
11	**P4:Simplificación del Proceso de Elaboración de Reportes de Estatus de la Órdenes**		13/12/2012	13/12/2012	1d
12	Entrenamiento y Capacitación	Coordinador de Asignación de Inventario	13/12/2012	13/12/2012	,5d
13	Puesta en Marcha	Coordinador de Asignación de Inventario	13/12/2012	14/12/2012	,5d
14	**Toma de datos y Medición**		18/12/2012	21/12/2012	4d

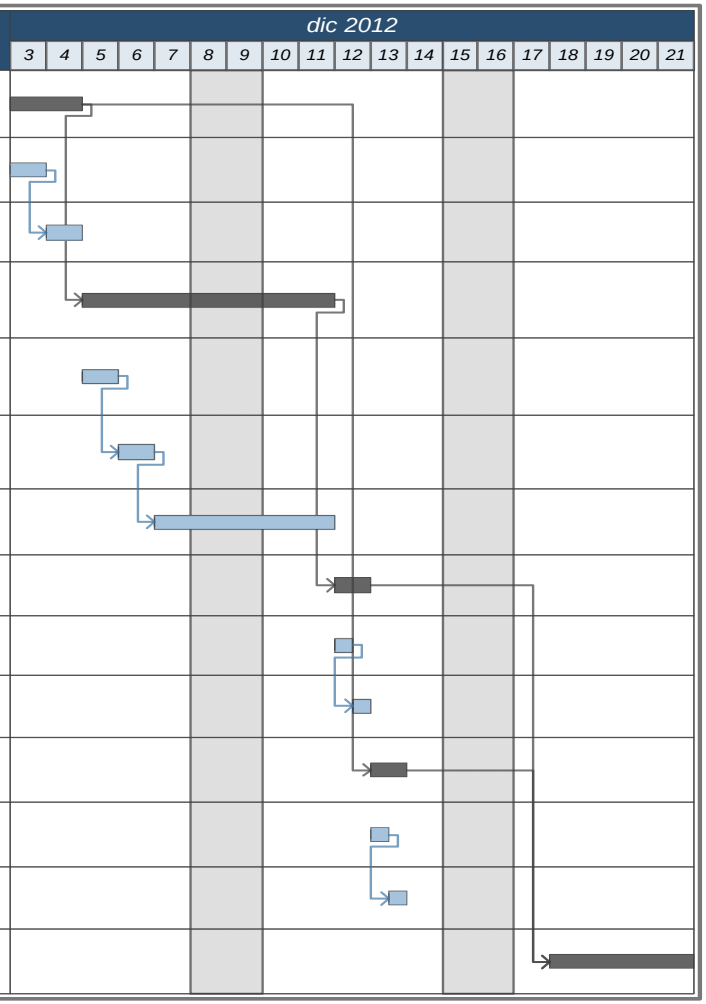

Figura 22: Diagrama de Gantt Correspondiente a la Implementación de la Propuesta de Mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: Tabla de Tiempos Tomados.

MEDICIONES DE TIEMPO DE PROCESOS Y OPERACIONES									
Día:		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes	
Fecha:		18/12/12		19/12/12		20/12/12		21/12/12	
Proceso	Responsable	Inicio	Fin	Inicio	Fin	Inicio	Fin	Inicio	Fin
Elaboración del Maestro de Clientes	Pasante INCE	2:30 pm	3:35 pm	N/A	N/A	N/A	N/A	1:35 pm	2:30 pm
Elaboración del Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI)	Pasante INCE	4:30 pm	4:47 pm	3:30 pm	3:45 pm	4:00 pm	4:15 pm	4:15 pm	4:32 pm
Elaboración del Reporte de Estatus de la Órdenes (Order Status)	Coordinador de Asignación de Inventario (DSS)	4:10 pm	4:41 pm	5:00 pm	5:30 pm	4:25 pm	4:57 pm	3:35 pm	4:00 pm
Análisis de Crédito y Liberaciones de Órdenes	Analista de Crédito	2:30 pm	3:05 pm	2:15 pm	3:47 pm	3:00 pm	3:33 pm	1:30 pm	2:35 pm
Seguimiento de Documentos de Cobranzas	CSR 1	8:35 am	9:42 am	8:46 am	9:32 am	9:20 am	10:15 am	8:46 am	9:55 am
Seguimiento de Documentos de Cobranzas	CSR 2	8:55 am	10:05 am	8:55 am	10:08 am	9:24 am	10:16 am	8:48 am	9:51 am
Seguimiento de Documentos de Cobranzas	CSR 3	8:50 am	9:45 am	8:46 am	9:50 am	9:10 am	10:14 am	9:35 am	10:28 am
Seguimiento de Documentos de Cobranzas	CSR 4	9:20 am	10:04 am	8:45 am	9:36 am	8:55 am	9:47 am	8:46 am	10:06a.m.
Seguimiento de Documentos de Cobranzas	CSR 5	9:15 am	10:23 am	8:55 am	10:15 am	8:35 am	9:48 am	8:15 am	9:31 am
Seguimiento de Documentos de Cobranzas	CSR 6	9:12 am	10:30 am	9:00 am	10:20 am	8:48 am	9:53 am	9:24 am	10:33 am
Seguimiento de Documentos de Cobranzas	CSR 7	8:38 am	9:50 am	8:45 am	9:54 am	8:50 am	9:48 am	9:05 am	10:07 am
Seguimiento de Documentos de Cobranzas	CSR 8	9:20 am	10:15 am	9:05 am	9:53 am	9:45 am	11:05 am	9:00 am	9:47 am
Seguimiento de Documentos de Cobranzas	CSR 9	8:45 am	9:30 am	8:54 am	9:40 am	9:04 am	9:55 am	9:15 am	10:17 am
Seguimiento de Documentos de Cobranzas	CSR 10	8:55 am	10:00 am	8:40 am	10:02 am	8:45 am	9:54 am	8:38 am	9:42 am

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Resultados

Luego del desarrollo e implementación de los distintos proyectos correspondientes a la propuesta de mejora, se encontraron lo siguientes resultados por proyecto:

6.4.1. Simplificación del Proceso de Elaboración del Maestro de Clientes

En la tabla 23 se puede apreciar el ahorro de tiempo que implicó la simplificación del proceso de elaboración del Maestro de Clientes. En la tabla 22 se pueden apreciar los tiempos tomados durante la fase de medición y evaluación de la implementación, correspondiente a 2 mediciones.

Tabla 23: Tiempo Ahorrado en el Proceso de Elaboración del Maestro de Clientes.

	ANTES	DESPUÉS	MEJORA REGISTRADA	
Proceso	Tiempo Invertido (hrs)	Tiempo Invertido Promedio (hrs)	Total (hrs)	Porcentual %
Elaboración del Maestro de Clientes	16,00	1	15,00	94%

Fuente: Elaboración propia.

Además del tiempo ahorrado, el desarrollo de este proyecto también propició otros cambios importantes como:

- Se logró que el Maestro de Clientes fuera emitido al menos una vez al día para compilar los cambios realizados en la data maestra de clientes durante ese lapso de tiempo.
- El proceso de elaboración del Maestro de Clientes fue delegado a un pasante INCE del departamento, permitiendo así un mayor enfoque del Analista de Master Data en el control y verificación de la calidad de la información del sistema.
- Se desarrollaron formatos estándares para la adquisición de la data correspondiente a:
  - ✓ Estructura del área de Manejo de Órdenes

- ✓ Estructura del área de Cuentas por Cobrar
- ✓ Estructura del Departamento de Ventas (CBD)
- ✓ Lista de agentes de retención de IVA.

De igual forma, se lograron identificar tablas en SAP que sustituyeron los procesos empíricos y el uso de los maestros anteriores para la completación de campos del reporte.

- La estandarización del proceso de elaboración permitió un fácil entrenamiento del pasante para su ejecución.

6.4.2. Simplificación y Estandarización del Proceso de Seguimiento del Estatus de Documentos de Cobranza

En la tabla 24 se puede apreciar la situación inicial de los procesos de análisis y seguimiento de documentos, y de análisis de crédito y liberación de órdenes.

Tabla 24: Tiempo Invertido Antes de la Simplificación y Estandarización en los Procesos de Análisis y Seguimiento de Documentos de Cobranza y Análisis de Crédito y Liberación de Órdenes.

	ANTES		
Proceso	**Tiempo Invertido (hrs / día*Persona)**	**Cantidad de Personas**	**Tiempo Total (hrs/día)**
Seguimiento de estatus de documentos	3,00	10,00	**30,00**
Análisis de crédito y liberación de órdenes	3,00	1,00	**3,00**
Total	6,00		**33,00**

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en la tabla 25 se puede apreciar la situación final de los procesos de análisis y seguimiento de documentos, y de análisis de crédito y liberación de órdenes. En la tabla 22 se pueden apreciar los tiempos tomados durante la fase de medición y evaluación de la implementación, correspondiente a 4 mediciones.

Tabla 25: Tiempo Invertido Después de la Simplificación y Estandarización en el Proceso de Análisis y Seguimiento de Documentos de Cobranza, y de Análisis de Crédito y Liberación de Órdenes.

	DESPUÉS		
Proceso	Tiempo Invertido Promedio (hrs / día*Persona)	Cantidad de Personas	Tiempo Total (hrs/día)
Análisis y seguimiento de documentos	1	10,00	**10**
Análisis de crédito y liberación de órdenes	0,5	1,00	**0,5**
Total	1,50		**10,50**

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en la tabla 26 se muestra la mejora registrada en ambos procesos, tanto en horas ahorradas como en porcentaje con respecto a la situación inicial.

Tabla 26: Mejora Obtenida en los Procesos de Análisis y Seguimiento de Documentos de Cobranza, y Análisis de Crédito y Liberación de Órdenes.

	MEJORA REGISTRADA	
Proceso	Total (hrs/día)	Porcentual %
Análisis y seguimiento de documentos	20	67%
Análisis de crédito y liberación de órdenes	2,5	83%
Total	**22,50**	**69%**

Fuente: Elaboración propia.

Otros resultados importantes del desarrollo e implementación del proyecto fueron:

- Se logró estandarizar el 100% de los estatus de documentos de cobranza junto con su período de validez y responsable. De igual forma se logró estandarizar el 100% de las acciones de gestión de cobranza.
- Se lograron unificar los distintos reportes de estatus de documentos de cobranza en uno sólo.
- Se logró incrementar la visibilidad de los estatus de documentos de cobranza al incorporarlos a SAP mediante el uso del campo Reference Key 3 de los distintos reportes manejados en el área. Con esto se simplificó el desarrollo de otros procesos como el análisis de crédito y las liberaciones de órdenes, la elaboración de reportes del área, y el control y seguimiento de los documentos por parte de los supervisores.
- El proceso de seguimiento de documentos de cobranza fue estandarizado gracias a la implementación de la herramienta de análisis, con la cual se facilitó el desarrollo de suplencias en el área y el análisis de documentos gracias al sistema de priorización establecido.

6.4.3. Simplificación del Proceso de Elaboración del Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI)

En la tabla 27 se puede apreciar el ahorro de tiempo que implicó la simplificación del proceso de elaboración del reporte de indicadores de cobranza (KPI). Por otra parte, en la tabla 22 se pueden apreciar los tiempos tomados durante la fase de medición y evaluación de la implementación.

Tabla 27: Tiempo Ahorrado en el Proceso de Elaboración del Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI).

	ANTES	DESPUÉS	MEJORA REGISTRADA	
Proceso	Tiempo Invertido (hrs)	Tiempo Invertido Promedio (hrs)	Total (hrs)	Porcentual %
Elaboración del Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI)	2,00	0,25	1,75	88%

Fuente: Elaboración propia.

Además del tiempo ahorrado, el desarrollo de este proyecto también propició otros cambios importantes:

- Se lograron diseñar cuadros de indicadores que dan visibilidad del desempeño por cadenas comerciales.
- La emisión del reporte es llevada a cabo en el momento en que es requerido y no con la frecuencia de dos días por semana con la cual era elaborado.
- El proceso de elaboración del reporte fue delegado a un pasante INCE del departamento, permitiendo así un mayor enfoque del Representante de Atención al Cliente responsable de su emisión, en sus labores diarias de seguimiento y cobro de documentos.

6.4.4. Simplificación de los Procesos de Elaboración de Reportes de Estatus de las Órdenes

En la tabla 28 se puede apreciar el ahorro de tiempo que implicó el desarrollo del proyecto de simplificación de los procesos de elaboración de reportes de estatus de las órdenes. Por otra parte, en la tabla 22 se pueden apreciar los tiempos tomados durante la fase de medición y evaluación de la implementación.

Tabla 28: Tiempo Ahorrado en el Proceso de Elaboración de Reportes de Estatus de las Órdenes.

	ANTES	DESPUÉS	MEJORA REGISTRADA	
Proceso	Tiempo Invertido (hrs)	Tiempo Invertido Promedio (hrs)	Total (hrs)	Porcentual %
Elaboración de los Reportes de Estatus de las Órdenes	2,00	0,5	1,50	75%

Fuente: Elaboración propia.

Además del tiempo ahorrado, el desarrollo de este proyecto también propició cambios importantes en cuanto a:

- Se facilitó el desarrollo del proceso de elaboración de los reportes por parte de los suplentes del Coordinador de Asignación de Inventario.
- Se logró unificar los cuatro reportes en un sólo correo que es enviado por el Coordinador de Asignación de Inventario una vez corrido el último proceso de asignación del día.

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Procter and Gamble de Venezuela, se encontró inmersa en los últimos meses en una dura política de reducción de costos establecida por la dirección global de la empresa. Esto propició que la gerencia del Departamento de Atención al Cliente desarrollara y fomentara iniciativas a corto y mediano plazo orientadas a la simplificación, estandarización y aumento de la productividad, buscando mantener o aumentar la calidad de servicio ofrecida por este. Una de estas iniciativas constituye la base de este trabajo, el cual busca solucionar problemas del departamento para la consecución de la meta planteada.

Para el diseño de la propuesta de mejora, fue necesario conocer y entender a plenitud el contexto en el cual se llevó a cabo el estudio. Por este motivo, se realizó en primera instancia la caracterización de los distintos procesos realizados en el departamento, con lo que se pudo determinar los elementos claves de la prestación de servicio al cliente.

En segundo lugar, se utilizó una combinación de metodologías y herramientas características del análisis de procesos, de la Ingeniería Industrial y dinámicas grupales e individuales, con las cuales se pudo establecer el principal problema a solventar junto con sus causas raíces mediante un análisis de causa-efecto, y las fortalezas y debilidades del departamento junto con posibles amenazas y oportunidades, mediante un análisis FODA.

En este sentido, se elaboró una propuesta con características de un plan operativo, la cual tuvo una duración de 8 semanas aproximadamente, desde el diagnóstico inicial hasta la implementación y evaluación de los proyectos. Esta fue presentada a la gerencia para su validación y posterior implementación.

La propuesta se encontró conformada por cuatro proyectos avocados al aumento de la productividad y del conocimiento de la interacción de los procesos del departamento.

El primero de ellos introdujo una importante simplificación en el proceso de elaboración del Maestro de Clientes, eliminando el trabajo manual con una herramienta automatizada y estableciendo una frecuencia de emisión que garantizará la validez y vigencia de la información allí contenida.

En segundo lugar, se llevó a cabo un proyecto se simplificación del proceso de seguimiento de documentos de cobranza, con el cual se lograron estandarizar los distintos estatus de los documentos de cobranza y las acciones de gestión de cobranza, estableciendo así un método estándar de trabajo y garantizando la visibilidad necesaria para el desarrollo de otros procesos como el análisis de crédito y liberación de órdenes, el control por parte de los supervisores y la elaboración de reportes, entre otros.

El tercer y cuarto proyecto, estuvieron orientados a la simplificación de los procesos de elaboración de reportes fundamentales para el departamento, como lo son el reporte de indicadores de cobranza (KPI) y los reportes de estatus de las órdenes. En ambos casos se logró eliminar el trabajo manual de elaboración con una herramienta automatizada y se redujo el tiempo que tomaba emitir los reportes. Por otra parte, se lograron incorporar cuadros de indicadores por cadenas comerciales al reporte de indicadores de cobranza (KPI) mientras que en el caso de los reportes de estatus de las órdenes, se lograron unificar cuatro reportes en uno sólo.

Con las mejoras obtenidas en el área de Cuentas por Cobrar y Control de Crédito, producto de la simplificación y estandarización de los procesos, y la centralización de la elaboración de los reportes en una persona, se logró un aumento en la productividad del 68% en comparación al estado inicial, lo cual se puede apreciar en la tabla 29. La reducción en tiempo se puede traducir a 3 ETC (Equivalentes de Tiempo Completo de 8 horas).

Tabla 29: Tabla Resumen de Resultados en el Área de Cuentas por Cobrar.

Proceso	ANTES			DESPUÉS			MEJORA REGISTRADA	
	Tiempo Invertido por Persona (hrs/día)	Cantidad de Personas	Tiempo Total (hrs/día)	Tiempo Invertido por Persona (hrs / día)	Cantidad de Personas	Tiempo Total (hrs/día)	Total (hrs/día)	Porcentual %
Elaboración del Maestro de Clientes	0,80	1,00	**0,8**	0	1,00	**0**	0,8	100%
Análisis y seguimiento de documentos	3,00	10,00	**30**	1	10,00	**10**	20	67%
Elaboración del Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI)	2,00	1,00	**2**	0	1,00	**0**	2	100%
Análisis de crédito y liberación de órdenes	3,00	1,00	**3**	0,5	1,00	**0,5**	2,5	83%
Total	8,00		**35,80**	1,50		**10,50**	**24,50**	**68%**

Fuente: Elaboración propia.

La elaboración del Maestro de Clientes como la elaboración del reporte de Indicadores de Cobranza (KPI), fueron delegados a un pasante INCE, por lo que la carga en horas fue removida en su totalidad de los anteriores responsables. Finalmente, en la tabla 30 se puede apreciar la reducción del tiempo de elaboración de los distintos reportes automatizados y simplificados:

Tabla 30: Tabla Resumen de Resultados de Simplificación.

Proceso	ANTES	DESPUÉS	MEJORA REGISTRADA	
	Tiempo Invertido en cada elaboración (hrs)	Tiempo Invertido en cada elaboración (hrs)	Total (hrs)	Porcentual %
Reporte de Indicadores de Cobranza (KPI)	2,00	0,25	1,75	88%
Reportes de Estatus de las Órdenes	2,00	0,5	1,50	75%
Elaboración del Maestro de Clientes	16,00	1	15,00	94%

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que hoy en día el uso de la tecnología es fundamental para el desarrollo de mejoras en cuanto al manejo de la información se refiere, siempre y cuando este no implique repercusiones negativas en el recurso humano, el cual es el más importante de la empresa.

Se concluye por lo tanto que con el diseño e implementación de la propuesta de mejora, conformada por cuatro proyectos de simplificación y estandarización de procesos y operaciones, se ha alcanzado el objetivo general y los distintos objetivos específicos del Trabajo Especial de Grado (TEG).

7.2. Recomendaciones

- Re-aplicar el modelo a cada una de las áreas del departamento por separado, de forma tal que se puedan desarrollar soluciones detalladas que ataquen problemas específicos de cada una de estas.
- Fomentar el desarrollo de iniciativas por parte de los Representantes de Atención al Cliente, cuyo principal objetivo es la mejora continua y la simplificación de procesos y operaciones.
- Desarrollar un sistema de indicadores de re-trabajo y productividad en el departamento, que facilite el análisis y determinación de actividades que representen una carga de trabajo importante.
- Mantener un control y seguimiento estricto de los estatus de documentos y acciones de gestión de cobranza, de forma tal que sean incorporados nuevos aspectos al sistema estandarizado.
- Realizar un proceso de Benchmarking en la región (Latino América) de forma tal que se puedan comparar las mejora realizadas con otras prácticas y métodos de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica.* Caracas: EPISTEME, C.A.

Barraza, M. F. (2007). *El Kaizen. La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total.* México, D.F.: Panorama.

Enguídanos, A. M. (2008). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión.* Madrid: Editorial del Economista.

Escorche, V., & Bravo, L. G. (1990). *Productividad y Calidad. Manual del Consultor.* Venezuela: Nuevos Tiempos.

Greco, O. (2007). *Diccionario Contable.* Argentina: Valletta.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería.* Bogotá: Norma.

Hurtado de Barrera, J. (2012). *El proyecto de investigación Comprensión holística de la metodología y la investigación.* Caracas: Ediciones Quirón.

Manganelli, R. L., & Klein, M. M. (2004). *Cómo hacer reingeniería. Guía indispensable paso a paso.* Bogotá: Norma.

Niebel, & Freivalds. (2004). *Ingenieria Industrial. Metodos, Estandares y Diseño del Trabajo.* Mexico: Alfaomega.

Organización Internacional de Normalización. (2005). *Norma ISO 9000:2005 Sistemas de gestion de la calidad - Fundamentos y Vocabulario.* Ginebra: Suiza.

Pablo Alcalde, S. M. (2010). *Calidad.* Madrid: Paraninfo.

Pamies, D. S. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente.* Madrid: Esic.

Procter & Gamble. (s.f.). Recuperado el 2 de Enero de 2013, de Purpose, Values and Principles: http://www.pg.com/en_US/company/purpose_people/pvp.shtml

Procter & Gamble. (s.f.). Recuperado el 3 de Enero de 2013, de A Company History: http://www.pg.com/translations/history_pdf/english_history.pdf

Procter & Gamble. (2012). Recuperado el 2 de Enero de 2013, de P&G Annual Report: http://annualreport.pg.com/annualreport2012/files/PG_2012_AnnualReport.pdf

Rodriguez, F. J., & Bravo, L. G. (1991). *Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa.* Venezuela: Nuevos Tiempos.

Tovar, A., & Mota, A. (2007). *CPIMC: Un modelo de Administración por Procesos.* México: D.F.: Panorama.

Yaselli, M. B. (2002). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.* Caracas: FEDUPEL.

ANEXOS