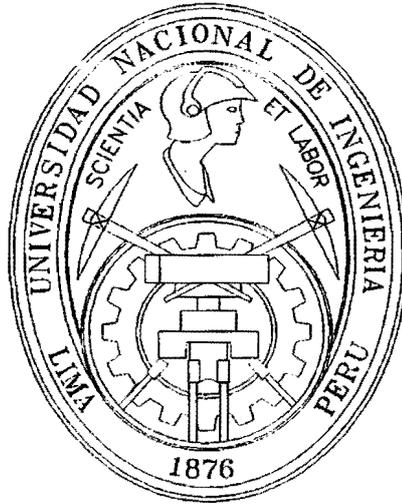


Universidad Nacional de Ingeniería

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



SISTEMA DE INFORMACION DEL NUEVO PROCESO DE GESTION COMERCIAL DE ELECTROL S.A. GRUPO CARSA

INFORME DE INGENIERIA

Para optar el Título Profesional de :

INGENIERO DE SISTEMAS

LUIS FERNANDO JIMENEZ HERNANDEZ

Lima - Perú

1999

**A mis padres, mi esposa y mis hermanos,
por su apoyo y su motivación constante.**

INDICE

Introducción	1
Capítulos	
1 GrupoCarsa	4
1.1 Reseña Historica del Grupo	4
1.2 Estructura Oraginizacional del Grupo	7
2 Electrol S.A.	8
2.1 Introducción	8
2.2 Naturaleza del Negocio	8
2.3 Giro del Negocio	9
2.4 Productos	9
2.5 Ambito de Accion	9
2.6 Vision	11
2.7 Mision	11
2.8 Estructura Organizacional	12
2.8.1 Organos de Dirección	13
2.8.2 Organos de Asesoría	14
2.8.3 Organos de Apoyo	15
2.8.4 Organos de Control	16
2.8.5 Organos de Linea	16
2.9 Organigrama de Electrol S.A.	19
2.10 Organigrama de Empresa Marca	20
3 Pricipales Procesos de Electrol S.A.	21
3.1 Proceso de Importaciones	21
3.2 Proceso Comercial	24
3.3 Proceso de Distribucion	25

4	Electrol S.A. y Sistemas	27
4.1	Sistemas Administrativos	27
4.1.1	Contable	27
4.1.2	Control Gastos de Marketing	27
4.2	Sistemas Comerciales	28
4.2.1	Existencias	28
4.2.2	Ventas	28
4.2.3	Cuentas Corrientes	28
5	Proyecto de Transformacion de la Empresa	30
5.1	Cambios en el Negocio	30
5.1.1	Entorno de la Empresa	30
5.1.2	La Competencia	31
5.1.3	Cultura de Servicio en las Empresas	32
5.2	Cambios previstos mas relevantes	32
5.2.1	Otros Cambios	33
5.3	Objetivos Estrategicos del Proyecto	34
5.4	Objetivos Funcionales del Proyecto	35
5.4.1	Mejor Servicio al Cliente	36
5.4.2	Simplificación de Procesos	35
5.4.3	Incremento en la Productividad de RR.HH.	35
5.5	Metodología de Administración del Proyecto	36
5.5.1	Metodología de Desarrollo del Proyecto	38
5.5.2	Organigrama del Proyecto	39
5.5.3	Metodología de Análisis de la Simplificación de Procesos	40
5.5.1.1	Procesos	40
5.5.1.2	Soporte Informático	40
5.5.1.3	Estructura de la Organización	41
5.5.4	Análisis del Requerimiento del Equipo Comercial	41
5.6	Simplificación de Procesos	43
5.6.2	Resultados Esperados	43
5.6.3	Descomposición de Problema	46
5.6.4	Identificación de los Procesos mas Importantes	46
5.6.4.1	Proceso Comercial	45
5.6.4.2	Proceso de Compra	46
5.6.4.3	Servicio Post Venta	46

5.6.4.4	Procedimientos	46
5.7	Equipo Comercial - Simplificación de Procesos.....	47
5.7.1	Esquema del Proceso Comercial Anterior	47
5.7.2	Diagrama de Flujo del Proceso Comercial Anterior.....	48
5.7.3	Proceso Comercial Anterior.....	49
5.7.4	Revisión de los Procesos Existentes	52
5.7.5	Identificación de Clientes del Proceso	54
5.7.6	Entrevistas a las Áreas Involucradas	54
5.7.7	Problemas Relevantes Internos	54
5.7.8	Problemas Relevantes Externos	58
5.7.9	Objetivos Específicos.....	61
5.7.10	Propuestas de Solución	62
6	Reorganización de la Empresa	67
6.1	Centralización de los Almacenes.....	67
6.1.1	Logros de la Centralización de Almacenes	67
6.1.1.1	Mayor Eficiencia	67
6.1.1.2	Mejor Relación Costo / Beneficio	68
6.1.1.3	Mejor Calidad de Servicio al Cliente	69
6.1.1	Estructura Organizacional Descentralizada	70
6.1.2	Estructura Organizacional Centralizada.....	71
6.2	Centralización del Área de Administración de Ventas	72
6.2.1	Logros de la Centralización de ADV	72
6.2.1.1	Mayor Eficiencia	72
6.2.1.2	Mejor Relación Costo / Beneficio	73
6.2.1.3	Mejor Calidad de Servicio al Cliente	73
6.1.1	Estructura Organizacional Descentralizada	74
6.1.2	Estructura Organizacional Centralizada.....	75

7 El Sistema Comercial	76
7.1 Introducción	76
7.2 Objetivos del Producto	77
7.3 Modelamiento del Proceso del Negocio	78
7.4 Modelamiento de los Procesos	81
7.5 Descomposición Funcional del Sistema	83
7.5.1 Módulo de Ventas	83
7.5.1.1 Procesos	83
7.5.1.1.1 Notas de Pedido	83
7.5.1.1.2 Facturación	84
7.5.1.1.3 Notas de Abono	86
7.5.1.1.4 Notas de Cargo	88
7.5.1.1.5 Impresión de Letras	89
7.5.1.1.6 Recalculo de Comisiones	89
7.5.1.1.7 Cambio de Vendedores	90
7.5.1.1.8 Evaluacion de Pedidos	90
7.5.1.2 Informes	92
7.5.1.2.1 Informes de Stocks	92
7.5.1.2.2 Informes de Pedidos	93
7.5.1.2.3 Informes de Guías	94
7.5.1.2.4 Informes Mensuales	94
7.5.1.2.5 Informes Diarios	95
7.5.1.2.6 Informes de Control / Auditoria	97
7.5.2 Módulo de Cuentas Corrientes	97
7.5.2.1 Procesos	97
7.5.2.1.1 Cancelación de Documentos	97
7.5.2.1.2 Prorroga de Documentos	98
7.5.2.1.3 Refinanciación de Letras	98
7.5.2.1.4 Corrección de Documentos	99
7.5.2.1.5 Renovaciones de Letras	99
7.5.2.1.6 Planilla de Documentos	99
7.5.2.1.6 Aceptación de Documentos	100
7.5.2.1.6 Notas de Cargo/Abono	100
7.5.2.2 Informes	100
7.5.2.2.1 Documentos Pendientes	100
7.5.2.2.2 Movimientos del Cliente	101

7.5.2.2.3	Letras por Aceptar	101
7.5.2.2.4	Partes Diarios de Ingreso.....	101
7.5.2.2.5	Estado de Cuenta Individual.....	101
7.5.2.2.6	Cartas de Aviso	102
7.5.3	Módulo de Existencias	103
7.5.3.1	Procesos	103
7.5.3.1.1	Recepción de Productos.....	103
7.5.3.1.2	Modif. Partes de Ingreso por Compras Nac.	104
7.5.3.1.3	Ajustes y Mermas.....	104
7.5.3.1.4	Ingreso por Traspaso	104
7.5.3.1.5	Guías de Ventas / Consignación	105
7.5.3.1.6	Impresión Guías de Vtas / Consignación.....	105
7.5.3.1.7	Registro de Entrega Guías Vtas / Consig. ...	105
7.5.3.2	Informes	106
7.5.3.2.1	Kardex de Existencias	106
7.5.3.2.2	Ingresos por Compras Nacionales	106
7.5.3.2.2	Informes de Control / Auditoria	106
7.6	Logros obtenidos con el Sistema	107
7.7	Relación Contable del Sistema	109
7.8	Arquitectura Tecnológica	110
7.8.1	Antecedentes	110
7.8.2	El Presente bajo Tecnología SQL Server	111
7.8.3	Infraestructura	111
7.8.3.1	Software	112
7.8.3.2	Hardware.....	113
8	Analisis Costo-Beneficio	115
8.1	Costos	115
8.1.1	Centralización de Almacenes	115
8.1.2	Centralización de Administración de Ventas.....	117
8.2	Beneficios	119
8.2.1	Centralización del Almacenes	119
8.2.2	Centralización de Administracion de Ventas.....	119
8.2.3	Del Proyecto.....	120

9 Conclusiones y Recomendaciones.....121

Apéndice123

A Reportes.....123

B Formatos128

C Pantallas.....139

INTRODUCCION

El negocio mayorista de representaciones de marca de artículos duraderos electrónicos y electrodomésticos, es sin duda alguna un negocio que el Grupo Carsa conoce con anterioridad, solo mencionando algunas de las actividades que el negocio realiza, como el contacto y negociación del lote de pedido con los proveedores, la preparación de las carta fianza, formalización del pedido, cronograma de llegada de la mercadería, trámites para la nacionalización de los productos, su mantenimiento y control en almacenes, la distribución de los productos a los clientes, la gestión de cobranza, negociación de los papeles de deuda con las entidades financieras y sobre todas las cosas, la gestión que los gerentes realizan sobre el sistema empresarial para que este avance y crezca, nos damos cuenta que es una tarea complicada que el personal de nuestra empresa debe realizar para que todas estas actividades internas antes mencionadas funcionen en realidad de manera secuencial y no secuencial como engranajes. Si además mencionamos que se debe tener en cuenta que toda la información generada debe mantenerse ordenada y contabilizada para poder manejar cifras reales de lo que se invierte, lo que se gana, lo que se gasta y por que no decirlo lo que se pierde, poder rendir cuentas a los organismos de administración tributaria y auditorias de parte de los accionistas y del estado, nos damos cuenta también que necesitamos gente que no participa en el negocio directamente, que aumenta el número y complejidad de las actividades que en la empresa se realizan pero que forman parte fundamental en el éxito de toda gestión comercial.

Entendiendo que es necesario que todas estas actividades se realicen con un orden y bajo una metodología de trabajo incorporamos a la empresa el área de organización y métodos que incrementa aun más el número de departamentos en la estructura de la organización, pero cuya función principal es establecer procedimientos de trabajo, determinar las funciones de cada puesto dentro de la empresa, los alcances y límites entre las funciones,

generando de esta manera una metodología que permita ordenar la empresa y asegure un crecimiento planificado. El hecho de dedicarse a establecer un orden dentro de la empresa les permite tener un conocimiento profundo de los procesos y sub procesos que dentro de la empresa conviven, dándoles capacidad para cuestionar el orden establecido.

Si todas las actividades dentro de la empresa se hicieran hoy en día en forma manual seríamos ineficientes ya que existen ahora herramientas tecnológicas que facilitan y ordenan aun más el manejo de la información, es por eso que es necesario también incorporar como una parte importante más, de la empresa al área de Sistemas, que será la encargada de desarrollar, administrar y mantener todas las herramientas tecnológicas que ayuden a mejorar la gestión de la empresa. El área de sistemas incorpora módulos mecanizados de gestión comercial como son los sistemas de existencias, de ventas, de contabilidad, de control de gastos, etc. que facilitan la labor de las personas y la gestión del área usuaria.

Hasta ahora todavía no nace otra actividad que deba ser incorporada dentro de la empresa como parte de su estructura básica en este negocio.

Sin embargo y por otro lado, la tecnología sigue avanzando, las corrientes administrativas avanzan, la globalización de los negocios es una realidad, la información toma valor y da poder, lo nuevo causa la obsolescencia de lo que antes funcionaba bien. Además el país se recupera de la crisis, llega la competencia, los clientes son ahora más exigentes en el precio, sin duda alguna hay que hacer algo para salir adelante y prepararse para el futuro.

El cuestionamiento de los procesos, la integración de la información, la centralización de las funciones operativas, el dar el manejo y distribución de los productos por una compañía especializada son parte de los cambios que se decidió llevar a cabo para afrontar lo que ya se veía venir. No fue una tarea fácil ya que primero se desarrollo un proyecto de revisión de procesos el cual demandaba de tiempo para las personas involucradas que no debían descuidar sus labores operativas y/o de control, se estableció un plan para la implantación de los cambios donde muchos de ellos significaba mudarse de una oficina a otra de un día para otro sin interrumpir sus labores, de dedicar tiempo para capacitarse y capacitar a los usuarios de los nuevos sistemas, de migrar la

información de una plataforma tecnológica a otra, y otros. Sin embargo se corría el riesgo de que al terminar los cambios y teniendo un nuevo proceso capaz de ser competitivo frente a empresas internacionales, el negocio de representación de marcas dejara de ser un negocio rentable.

Este trabajo intenta describir una parte importante del proceso de remodelamiento y simplificación de los procesos, la manera como los nuevos sistemas apoyaron el establecimiento de los nuevos procesos y como apoyaron también a una mejor administración.

CAPITULO 1

1.- Grupo CARSA

1.1.- Reseña Histórica del Grupo

El Grupo CARSA fue fundado por Carlos Lucioni Vargas, hace 83 años. La primera empresa se llamó Carlos Lucioni V.Sucesores y se dedicaba a la comercialización de casimires y afines. Este negocio nunca llegó a crecer fuera de la ciudad de Arequipa, aunque sin duda fue una gran escuela para los que después formarían parte de lo que hoy es el Grupo.

42 años después, en el año 1953 los cuatro hijos del fundador, Carlos, Guido, Mario y Alvaro, con un capital de US \$500 fundaron una empresa que se dedicaría al negocio de representaciones, con el nombre de Cia. Arequipa de Representaciones S.A. Así nació CARSA. En esos primeros años de operación se dedicaron a la representación de artículos como pasamanería, cuchillería, bicicletas, electrónica, corchos, canicas y muchos otros.

Después de dos años de resultados halagadores iniciaron la importación y venta al por mayor de productos de electrónica. Saba fue una de las primeras empresas que representaron; una empresa familiar que se dedicaba a la producción de radios y radiolas. Graetz y Siera fueron de las primeras empresas que importaron televisores.

Luego siguieron Bulova y Delvana, empresas suizas de donde importaron los primeros relojes. Merece especial mención el logro de haber podido durante esos primeros años 4 o 5, llegar a vender alrededor de 100,000 máquinas de coser. Este es sin duda el primer contacto que tuvieron con el consumidor popular y se percataron del inmenso potencial de ese segmento.

Dos años después al darse cuenta de la gran oportunidad que existía en la venta al por menor de esos mismos productos, Abrieron su primera tienda en Arequipa. Fue entonces la primera empresa en el Perú que vendía a plazos a 24

meses. En esa época vender al crédito no solo era poco común, sino que era considerado una aventura riesgosa y de dudosos beneficios. Dicho en otros términos, el paradigma de esos años era vender al contado. El grupo CARSA tuvo la audacia de cuestionar ese paradigma y arrancar con un nuevo modelo.

En 1963 se abrió la primera tienda en Lima. Fue un hecho importante ya que establecieron relación con la empresa VETRUSCO, una financiera que les compraba las letras en cartera. – nada más ni nada menos que una operación de “factoring”. Es ese mecanismo que potencia la capacidad financiera de Carsa y le otorga la liquidez necesaria para emprender una etapa de crecimiento económico muy importante.

Lamentablemente con el ingreso del Gobierno Militar esta empresa italiana decidió dejar el país y se vio así limitado la posibilidad de continuar creciendo a ese ritmo.

Posteriormente debido a la política de sustitución de importaciones de ese mismo gobierno se vieron forzados a desarrollar la actividad de fabricación y ensamblaje de productos electrónicos. Para ese efecto formaron la empresa que hoy todos conocen como Fessa. Simultáneamente y calculando una prolongada vigencia de esa política de “Industrialización Compulsiva” constituyeron la empresa CONEL Consorcio Electrónico S.A. Para ello se asociaron con otros grupos que tenían las mismas necesidades. Esta empresa fue la única en el país que fabricó en su momento, componentes de Audio y Video tan sofisticados como Yugos, Flaybacks, potenciómetros, sintonizadores, etc.

Los primeros años de la década de los 80 fueron años de un crecimiento importante, llegando el Grupo a facturar mas de 100 millones de dólares en 1981. Lamentablemente, y debido al grave deterioro del país y su economía, su frieron durante los años 82 y 83 la más grave crisis en la historia del Grupo. Esta crisis se logró superar con mucho esfuerzo, siempre contando con la colaboración de su gente.

Superada la crisis, el Grupo inició una agresiva política de diversificación de actividades económicas, que los llevo a incursionar en negocios textiles, agroindustria y minería entre otros. Durante estos mismos años es que también se decidió diversificar geográficamente los intereses del Grupo, iniciando operaciones en Ecuador en el año de 1987.

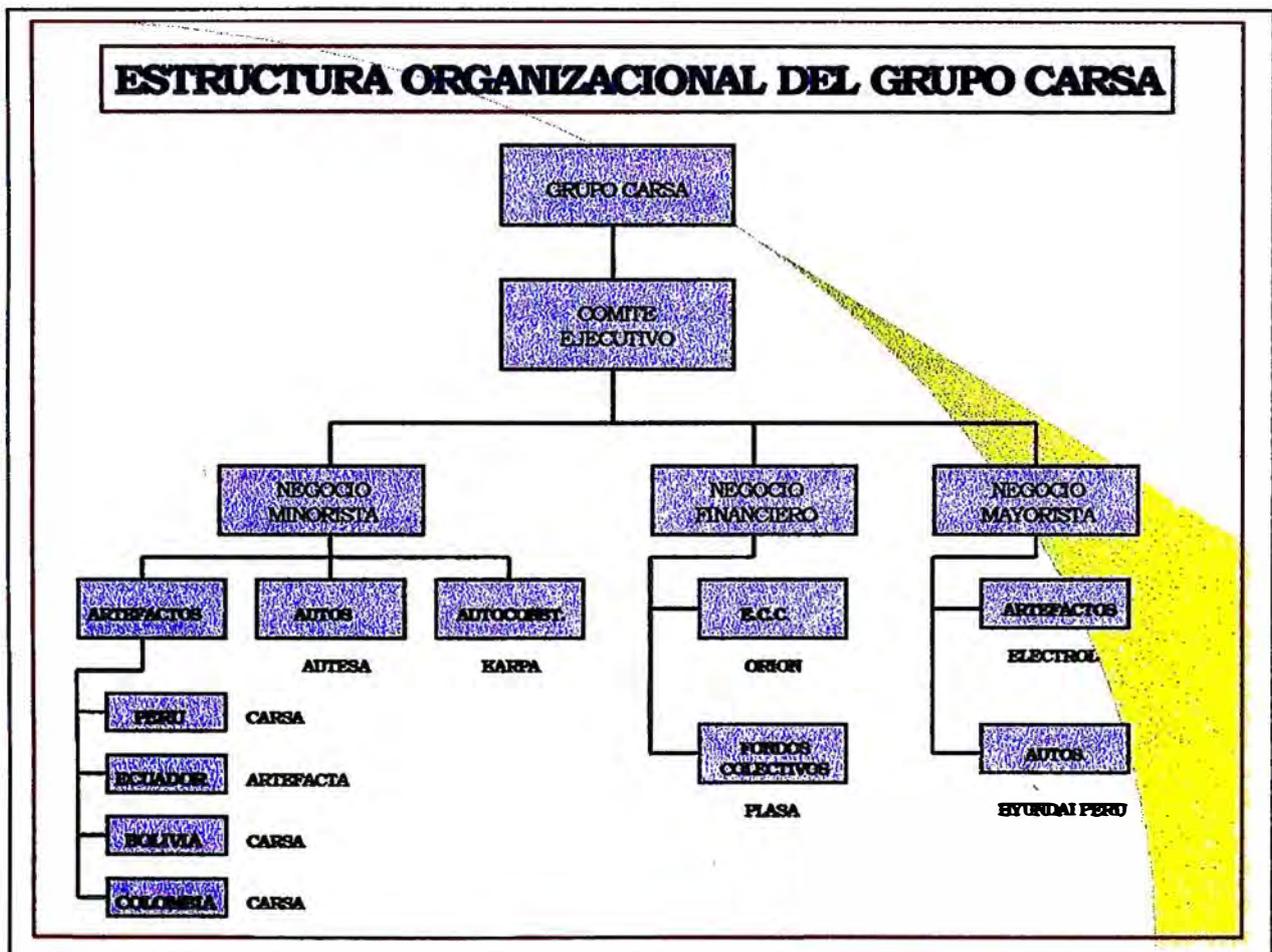
Algunos años después, en 1992 y luego de un cuidadoso análisis de sus fortalezas y ventajas, es que se decidió concentrar el Grupo en tres negocios estratégicos y organizarse de una manera corporativa, con filiales independientes. Estos negocios son

- Venta al por menor de productos duraderos para la familia.
- Representación y venta al por mayor de los mismos productos.
- Intermediación financiera que facilita a las familias el acceso a los productos que venden.

Este proceso también constituye un hito en la historia del Grupo, ya que el Directorio toma la decisión de profesionalizar su manejo y dirección.

Los años actuales tienen un entorno económico donde los mercados abiertos, la libertad de empresa, de globalización, de fusiones entre grandes corporaciones son las principales características y en donde el consumidor se convierte en el gran beneficiario. El Grupo esta trabajando para consolidar su posición aquí y dentro de los países andinos valiéndose no solo del bagaje académico que ya tiene sino de un esfuerzo adicional, motivador, intenso y continuo que les permita salir airoso de esa competencia tremenda y creciente que ya se inicio.

1.2.- Estructura Organizacional del Grupo



CAPITULO 2

2.- ELECROL S.A.

2.1.- Introducción

Electrol S.A. forma parte del Grupo CARSA y esta clasificado dentro de la estructura del grupo como un negocio mayorista.

El negocio de representación y comercialización al por mayor de reconocidas marcas de electrodomésticos, específicamente de equipos de audio y sonido nació más que de una necesidad, de una oportunidad en los años 1994, cuando el país se encontraba todavía bajo la sombra del terrorismo pero en pleno proceso de recuperación económica y no existiendo en el país la presencia de empresas extranjeras propietarias de marcas como SONY, AWA, OSTER, etc. debido a la poca confianza y seguridad que ofrecía todavía nuestro país para los inversionistas y propietarios de grandes empresas. Por otro lado existía en ese momento la necesidad de cubrir una demanda por este tipo de bienes. Estando consiente del mercado existente y de cómo abordarlo, contando además con el conocimiento y la experiencia de la comercialización en el mercado peruano, se decide crear Electrónica Latinoamericana S.A. que se encargaría de importar y comercializar al por mayor, es decir se encargaría de la representación en el Perú de marcas como SONY, AWA y OSTER.

2.2.- Naturaleza del Negocio

El negocio de Electrol se basa en ser representante comercial en el Perú de marcas de productos electrónicos, electrodomésticos y equipos de oficina de calidad y con reconocido prestigio al nivel mundial.

2.3.- Giro del Negocio

Electrol clasifica sus operaciones del negocio en dos grandes actividades, la Importación y la Comercialización de bienes al por mayor.

La importación de estos productos no tiene un origen único debido a que marcas como AIWA, SONY y OSTER poseen fábricas en diferentes partes del mundo con diferentes realidades económicas y ofrecen a los importadores precios variables. Un criterio para elegir el país de importación es el precio que este pueda ofrecer.

Para la Importación de productos marca AIWA, los principales proveedores son los países asiáticos (Japón, Singapur, etc.), para los productos de marca SONY sus principales proveedores son Panamá, Chile y los países asiáticos, y por último para la importación de productos de marca OSTER sus proveedores principales son Estados Unidos y Panamá.

2.4.- Productos

Los productos que la empresa Electrol S.A. importa y comercializa son bienes que se definen como duraderos, electrónicos, electrodomésticos y equipos de oficina.

2.5.- Ambito de Acción

Las actividades de Electrol se desarrollan en todo el Perú teniendo la posibilidad de expandir sus operaciones a todo país donde el GRUPO CARSA este presente.

DEFINICION DEL NEGOCIO

ELECTROL - PERU / OTROS PAISES

**NATURALEZA
DEL NEGOCIO**

REPRESENTACIONES DE MARCA

**GIRO DEL
NEGOCIO**

**IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA AL
POR MAYOR**

PRODUCTOS

**PRODUCTOS DURADEROS (ELECTRONICOS,
ELECTRODOMESTICOS, EQUIPOS DE OFICINA)**

**AMBITO
DE ACCION**

**PAIS DEL GRUPO ANDINO DONDE EL GRUPO
ESTE PRESENTE**

2.6.- Visión

Electrol, se constituye como una empresa de alcances a nivel nacional y países andinos, que aporta al bienestar y comodidad de la población del países en los que tiene presencia, busca desarrollarse así misma ofreciendo productos de reconocida calidad y buscando también obtener otras representaciones de marcas prestigiosas y una mayor presencia en los mercados. También buscamos la máxima calidad en sus operaciones de importación, venta, distribución y entrega de sus productos así como de su servicio post venta.

2.7.- Misión

Somos una empresa mayorista que comercializa electrodomésticos a través de sus empresas marcas denominadas COLATINA, ORDECOMSA, ARTELECSA y GOLD TRADING, así como de sus propias oficinas administrativas denominadas simplemente Electrol.

Electrol S.A., como empresa se constituyó en Junio de 1992.

Nuestra misión de negocio es liderar la comercialización mayorista de bienes duraderos para el hogar, con la mejor combinación de producto, precio y servicio, para ser percibidos como la mejor opción Valor-Beneficio en el mercado.

Esta misión es lograda a través de la acción conjunta de todos los miembros de la empresa, unidos por los respetos a los ideales, integridad y credibilidad inherentes al nombre Electrol y por responsabilidad de asegurar su continuidad.

Electrol, es parte integrante del GRUPO CARSA, grupo que tiene inversiones en diversos países tales como Bolivia, Ecuador, Colombia, Panamá y EE.UU.

Con el GRUPO CARSA existen planes de cooperación y asistencia profesional, así como adhesión a idénticas normas de ética y similares estándares de calidad en los productos y servicios brindados.

En todos los casos se respeta celosamente la independencia económica y operativa de las empresas que componen el GRUPO CARSA. Esta vinculación nos permite poner al servicio de nuestros clientes la experiencia acumulada a lo largo de 85 años de servicio.

La única manera posible de proporcionar productos y servicios de alto nivel es la de contar con un equipo altamente calificado.

Nuestro equipo incluye una combinación de individuos con diferentes formaciones académicas y experiencias, que son capaces de trabajar coordinadamente de acuerdo con las necesidades y exigencias de la empresa.

2.8.- Estructura Organizacional

Electrol S.A. esta organizado en cinco locales distintos; el primero se constituye como la administración central y un local para cada empresa marca. En el local central funciona la Gerencia General, la Gerencia de Administración y Finanzas, Asesoría Legal, Sub Gerencia de Organización Métodos y Sistemas y la Sub Gerencia de Investigación de Mercado. Esta organización les permite controlar integralmente las cuentas por cobrar, los documentos por negociar, la aprobación de las cartas fianza necesarias para la importación. También permite utilizar de manera compartida la información sobre la investigación de mercados, la problemática legal y les da la oportunidad de generar normas de trabajo iguales para todos las empresas marca.

Una de las ventajas de este tipo de organización es que pueden controlar integral y directamente el flujo de caja y proyectar los ingresos y desembolsos en las diversas entidades financieras con las que trabajan.

Una desventaja de este tipo de organización es que no tienen un control directo sobre el total de crédito otorgado por cada empresa marca a los clientes, quienes por ejemplo, pueden estar morosos en el local de OSTER y pedir crédito en el local de AIWA.

Cada empresa marca funciona como si fuera una empresa independiente, cuenta con una gerencia de marca (general), gerencia de ventas, administrador de ventas, jefatura de importaciones, jefatura de marketing, operaciones, cuenta con áreas de almacenes independientes de las otras marcas, y servicio técnico.

Esta organización les permite contar con un control casi absoluto de sus operaciones comerciales y resolver con independencia sus problemas, pueden presionar a su personal e incentivarlo para cumplir con los objetivos trazados, además de propiciar y permitir la competencia sana entre las filiales la cual induce directamente a mejorar la gestión operativa de la organización y la gestión de servicio al cliente.

Electrol cuenta con los siguientes órganos:

2.8.1 Organos de Dirección

- Gerencia General

Gestionar integralmente Electrol y las empresas marca, dirigiendo las actividades de administración, finanzas, importaciones, logística, planeamiento, desarrollo, marketing y ventas, maximizando los resultados económicos en forma integral y logrando los objetivos aprobados por el Comité Ejecutivo.

- **Gerencia de Administración y Finanzas**

Planificar, dirigir y controlar la administración de los recursos económicos, financieros, humanos y materiales que Electrol y las empresas marcas, requieren para el cumplimiento eficiente de sus objetivos, informando oportunamente a la Gerencia General acerca de los resultados obtenidos a nivel de Electrol y de cada una de las empresas marca, así como los análisis pertinentes con respecto a ellas, dentro de las disposiciones generales, objetivos, políticas y planes de desarrollo de Electrol, de las empresas marca y del Centro Corporativo.

- **Gerencias de Marca**

Gestionar comercialmente la marca representada, dirigiendo las actividades de importaciones, marketing, ventas y distribución de la marca a nivel nacional (incluye Zotac), para el cumplimiento de los objetivos de ventas, participación de mercado, rentabilidad y control de la marca, aprobados por la Gerencia General de Electrol, sujeto a los presupuestos de gastos autorizados, buscando minimizar los costos de las actividades bajo su control.

2.8.2 Organos de Asesoría

- **Sub Gerencia Legal**

Asesorar a Electrol y a las empresas marca en el cumplimiento de las normas y dispositivos legales bajo los cuales se deben encuadrar sus actividades comerciales y administrativas, haciéndose cargo directo de las gestiones necesarias para tal fin, coordinando con el Centro Corporativo la interpretación e implementación práctica y uniforme que se debe adoptar en cada caso.

Investigación de Mercados

Desarrollar estudios de mercado efectuados interna o externamente y del asesoramiento en materia de establecer políticas y objetivos de comercialización en lo referente al producto, precios, promoción y canales de distribución a utilizar en las empresas marca:

2.8.3 Organos de Apoyo

- **Secretaría General**

Brindar el apoyo secretarial a la Gerencia General, asistiéndola o representándola, en las diversas actividades que se le encomiende, velando por la buena imagen de la empresa en todas las actividades en que participe o esté presente.

- **Servicios Generales**

Generar un ambiente físico de trabajo y las condiciones de equipamiento que permita al personal un desempeño eficiente de sus funciones.

- **Recursos Humanos**

Lograr la máxima eficiencia del personal mediante la aplicación de políticas y programas que lo integren a los objetivos de la empresa marca, de Electrol y del Grupo Corporativo.

2.8.4 Organos de Control

- Gerencia de Organización y Sistemas

Dirigir los proyectos de implementación de nuevos negocios, así como optimizar los sistemas organizacionales vigentes, a través del establecimiento de políticas, procedimientos y normas y de su continua innovación para lograr una organización altamente productiva y una infraestructura informática que soporte el proceso de toma de decisiones gerenciales de la empresa en su conjunto, de cada empresa marca en particular y de cada proyecto de representación de nuevas marcas.

Efectuar la evaluación, formulación, implementación y seguimiento de: estructuras organizacionales, métodos y procedimientos de trabajo, sistemas de información basados en el empleo de computadoras y mecanismos de control, que soporten adecuadamente la obtención de los objetivos establecidos y los planteados en los procesos de reingeniería y/u optimización organizacional que formule la Gerencia de Planeamiento y Desarrollo.

2.8.5 Organos de Línea

- Planeamiento y Control Financiero

Realizar el planeamiento de obtención y uso eficiente de recursos financieros para las actividades de Electrol y las empresas marca, así como controlar que los resultados obtenidos de flujo de caja y gastos financieros, correspondan a los presupuestados.

- **Créditos y Cobranzas**

Lograr la recuperación óptima y oportuna de las cuentas por cobrar generadas por la venta en las empresas marca, minimizando el riesgo de las mismas a través de una minuciosa calificación de los créditos otorgados y una eficiente administración de la cartera.

- **Contabilidad**

Brindar información oportuna para la toma de decisiones y control sobre la base de un eficiente registro contable y de costos de las operaciones de las Empresas Marca y Electrol.

- **Ventas**

Planificar, organizar y controlar las actividades de la fuerza de ventas y de distribución a nivel nacional, con excepción de la zona franca de Tacna, de modo que se cumplan los objetivos de venta fijados por la Gerencia de Marca, con los mejores niveles de eficiencia en oportunidad y servicio en las actividades bajo su control.

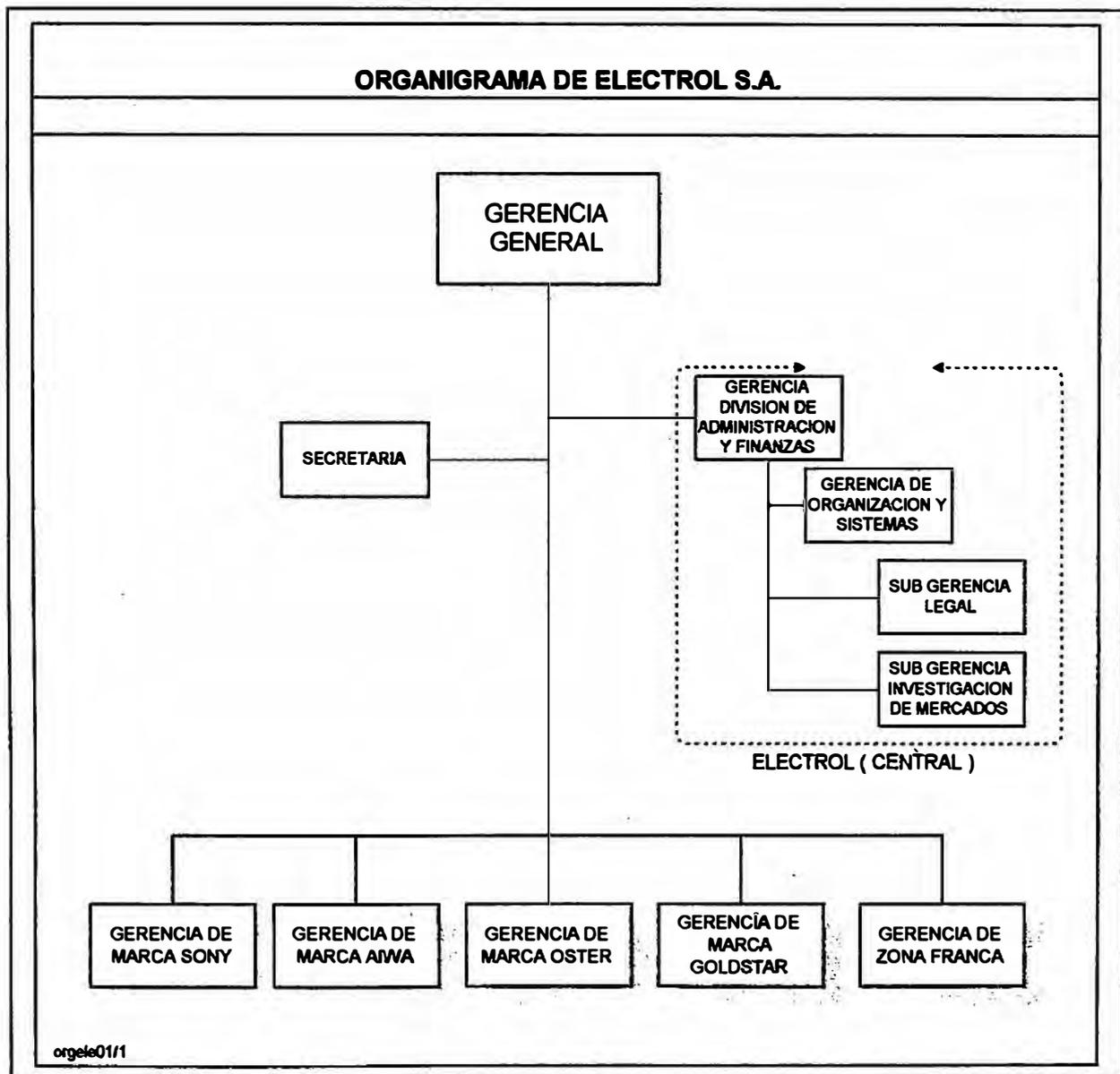
- **Marketing**

Implementar las estrategias de producto, promoción, publicidad y precios más adecuadas que permitan crear la necesidad de compra de los productos de la marca, a través de un adecuado posicionamiento de la misma.

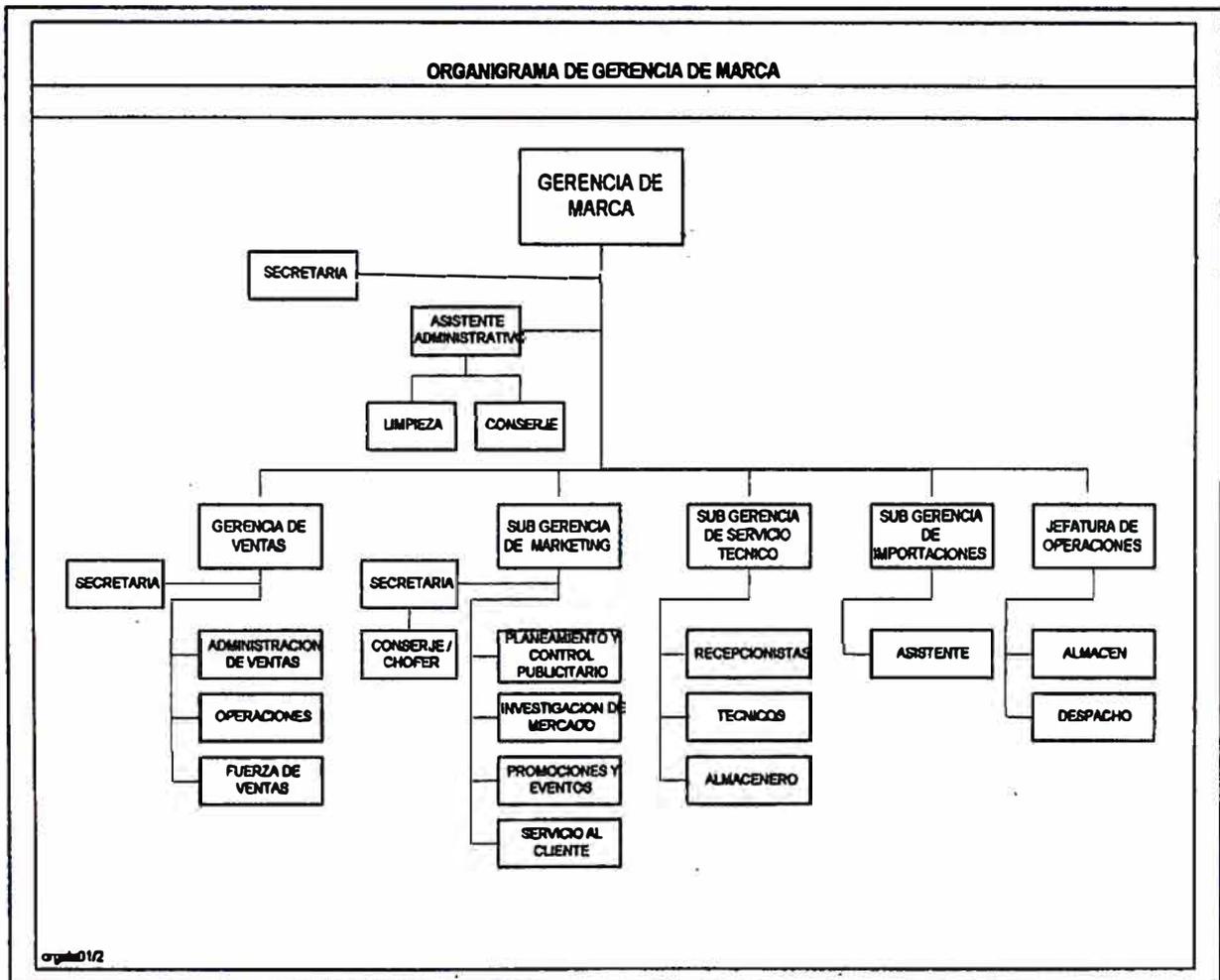
Importaciones

Desarrollar y controlar las actividades de importación en forma eficiente para lograr el abastecimiento oportuno de los productos y costos mínimos que permitan tener el mejor margen.

2.9.- Organigrama de Electrol S.A.



2.10.- Organigrama de Empresa Marca



CAPITULO 3

3.- Principales Procesos de Electrol S.A.

3.1.- Proceso de Importaciones

El proceso de importaciones se inicia con la generación de una solicitud de compra por parte de área de importaciones, la que es evaluada por la gerencia general quien puede modificarla. Luego de aprobada la solicitud, este documento se convierte en una “orden de pedido” o pedido mensual de compra, la que debe ser confirmado por el proveedor antes de asignar recursos financieros al banco para la generación de la carta fianza. El proceso a su vez incluye todos los trámites de documentos con el banco y el agente de aduana, información que es utilizada por el área de Contabilidad para calcular los costos unitarios de los productos que se están importando. Una vez que los productos son desembarcados se trasladan a un almacén autorizado de aduanas donde serán nacionalizados de acuerdo a las necesidades del almacén central elaborándose un parte de ingreso preliminar al momento de pagar los impuestos de nacionalización.

Cada pedido generalmente tiene varios embarques, los documentos de costos de cada uno de ellos, forman parte de la plantilla de costos por orden de pedido. Cada embarque almacenado en un almacen autorizado de aduana tiene a su vez varios Pedidos de Nacionalización según las necesidades y liquidez de la empresa. Cada nacionalización se transforma en un documento interno llamado “parte de ingreso preliminar” que luego debe ser confirmado cuando la mercadería realmente es ingresada ingresa al almacén de la empresa.

El proceso completo de importaciones se ha dividido en cinco fases para su mejor entendimiento y control.

FASE I.- Plan de Compras

El plan de compras se construye a partir del plan anual de ventas del área comercial y de plan anual de compras de repuestos. Este plan de compras esta sujeto a aprobación y modificación por parte de la gerencia general, la cual analiza el comportamiento del mercado además de otras variables trazando una estrategia que puede ser de crecimiento porcentual en el segmento de mercado, introducirse en otro segmento, aumento de ventas para la consolidación en el segmento de actual, por decir algunos criterios. Con base en esta estrategia es que se define el plan anual de compras.

FASE II.- Confirmación de Pedido Mensual

El pedido periódico mensual se elabora a partir del plan de compras anual del área comercial, del plan anual de compra de repuestos, y de la estrategia asignada según la estación o mes del año.

Este negocio como muchos otros posee estaciones de mayor venta como por ejemplo el mes de Mayo que corresponde al Día de la Madre, Mes de Junio Día del Padre, Julio, Agosto Fiestas patrias, y Diciembre que corresponde a Navidad, posee también meses de un nivel mínimo de venta como Enero, Febrero donde la baja en ventas se entiende por el gasto de Diciembre por parte de los cliente, y Marzo donde los clientes finales deben gastar en la matrícula y compra de útiles para el colegio de sus hijos.

El pedido elaborado se envía al proveedor quien debe responder dando su aprobación y/o aceptación del pedido. Puede ocurrir que el proveedor no disponga de stock suficiente y parte del pedido sea derivado a otro proveedor.

FASE III.- Asignación de Recursos

Consiste en la transferencia de fondos que el área de finanzas debe realizar a los bancos, en donde se debe aperturar la carta de crédito. Es necesario que el área de importaciones tenga y pueda entregar información sobre las características del pedido, las condiciones de pago pactadas, etc.

FASE IV.- Proceso Operativo Contable

Contabilidad recibe los documentos de importación generados como el parte de inspección, el seguro, la factura comercial. Otra información es manejada por el área de importaciones como la fecha de embarque/llegada del pedido, características del plan de desaduanaje, condiciones de la mercadería recepcionada, traslados al almacén temporal, los retiros parciales, etc.

FASE V.- Control de Importaciones

En esta fase se debe actualizar la información sobre el ingreso de los productos pedidos y se debe realizar un control de inventarios de la mercadería que efectivamente ingresa al almacén, además de reportar sobre la mercadería que no llegó o se encuentra defectuosa.

Toda mercadería que no llegó o arribó defectuosa en el embarque debe ser informada y retomada al proveedor para que este envíe los faltantes y reponga los equipos defectuosos.

Es importante para el área contable el conocimiento de los productos que efectivamente ingresaron a los almacenes para poder tener un real costeo de los productos.

3.2.- Proceso Comercial

El proceso comercial es el proceso más importante del negocio e involucra en todo su ciclo a varias áreas de la empresa como Ventas, Gerencia Comercial, Administración de Ventas, Créditos y Cobranzas, Almacenes y Contabilidad.

El área de Ventas “Fuerza de ventas” realiza un trabajo de campo, saliendo a la calle en busca de nuevos clientes y visitando a los que ya forman parte de la cartera de Electrol. El trabajo con los nuevos clientes es de convencerlos a tomar los pedidos, ofreciendo ventajas en precios, en servicio técnico, en créditos y forma de pago. Para esta tarea se capacitan y llevan listas de precios actualizadas por tipo de cliente.

El trabajo con los clientes que forman la cartera cambia en estrategia pues a estos hay que convencerlos o tomar pedidos de las nuevas líneas de productos y ofrecerles nuevos plazos para el pago de sus compromisos.

El área de Ventas clasifica a los clientes en Cadenas de Tiendas, Clientes Grandes, Clientes Chicos. La asignación de clientes a los vendedores se realiza por zonas para poder llegar a ellos en forma organizada y rápida.

Todos los pedidos deben pasar por una evaluación y aprobación cuya función fue repartida es cuatro instancias. La Gerencia de Ventas podrá aprobar pedidos hasta un valor determinado; si el monto fuera mayor la aprobación esta en poder de la Gerencia de Marca, luego pasaría a la Gerencia de Finanzas y por último a la Gerencia General.

Los criterios de aprobación son políticas de la empresa, como por ejemplo la no morosidad en sus compromisos, el patrimonio del cliente, sus deudas en otras marcas, su situación financiera, etc. Estos criterios determinan si el pedido es aprobado en su totalidad, parcialmente o rechazado. En el caso de no calificar como cliente de venta al crédito, solo se le podrá vender si la operación es al contado.

Para evaluar el estado de cuenta de un cliente, la Gerencia de Ventas solicita al área de Créditos y Cobranzas un reporte de la deuda del cliente por cada marca de venta.

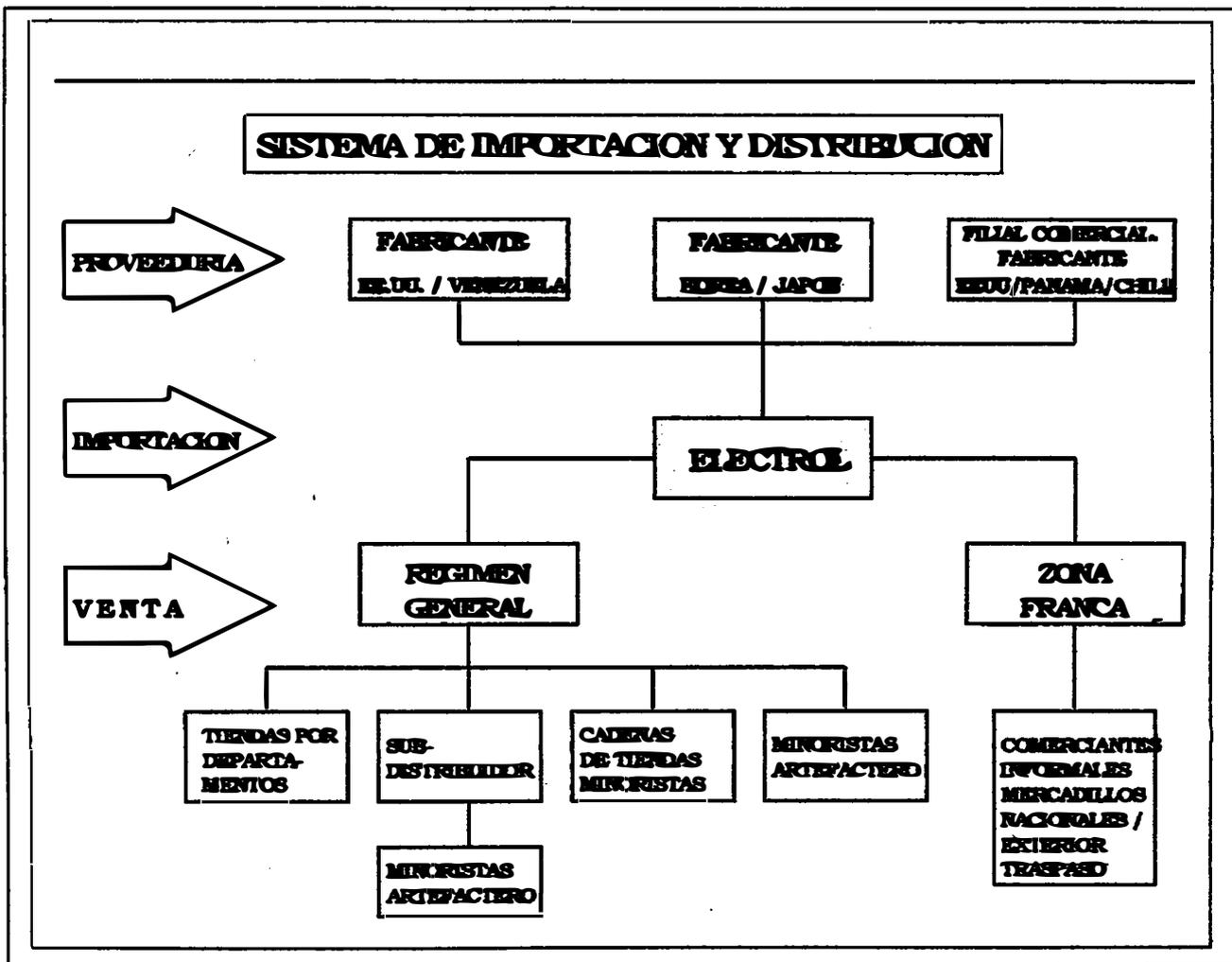
A todos los pedidos aprobados se les emite su factura y guía de remisión por la totalidad de los productos o por solo una parte según esté especificado en la Nota de Pedido o por razones de stock y previamente comunicado al Cliente. Como generalmente las ventas son al crédito, según la forma de pago se emiten las Letras que equivalen al valor de la Factura. La Guía de Remisión será enviada al almacén para ser despachada, la Factura y Letras son enviadas al área de Créditos y Cobranzas.

Las Guías de Remisión impresas que llegan al Almacén, son despachadas según la disponibilidad de stock y que este se encuentre en buenas condiciones. Las guías entregadas deben ser firmadas por el cliente en signo de conformidad.

Estos documentos son enviados al área de Créditos y Cobranzas para que junto con las Facturas y Letras sean llevados por los agentes de cobranzas a los clientes para su firma y aceptación de los compromisos de pagos.

3.3.- Proceso de Distribución

Este proceso se encarga del reparto de la mercadería hacia los clientes en sus respectivos almacenes. En primer lugar se receptiona todas las guías de remisión que deben ser entregadas y estas se clasifican en rutas de entrega según las direcciones descritas en los documentos. Una vez clasificadas las guías se asignan las unidades que se encargaran de la entrega. Estas unidades son cargadas de mercadería por guías según en orden inverso a la entrega de la mercadería pero tomando en cuenta el peso de mercadería a transportar.



CAPITULO 4

4.- Electrol S.A y sus Sistemas

4.1 Sistemas Administrativos

4.1.1 Contable

Lo utilizan en el área de Contabilidad para el registro de todas las operaciones de la empresa, emitir los libros contables y reportes para el control contable – financiero de la misma. Este sistema recibe información mensual de los sistemas de ventas, importaciones, cuentas corrientes, gastos de marketing y servicios generales.

4.1.2 Control de Gastos – Marketing

Este sistema permite el ingreso de un presupuesto mensual en soles y dólares y otros presupuestos promocionales, un registro continuo de los documentos de gastos como facturas cheques etc. en los que incurre el área de marketing los cuales al ingresar en el sistema son asignados al mes o al presupuesto que corresponde. Permite controlar de esta manera si se cumplen los planes de gastos de marketing y es una herramienta para controlar que no se excedan en los gastos.

Este sistema mensualmente envía hacia el sistema contable los asientos generados por la gestión del mes.

4.2 Sistemas Comerciales

4.2.1 Existencias

Se encarga de registrar todos los ingresos, salidas y transferencias entre los almacenes de Electrol; llevar un registro mensual de los costos de los productos, así como de brindar reportes para el control de la rotación de stock. Interactúa con el sistema de importaciones pues recibe directamente de éste, los partes de ingreso preliminares que una vez confirmados se procesan en el sistema, recalculando el costo promedio de los productos que están ingresando. El sistema, mantiene siempre actualizados los costos promedios de los productos así como mantiene actualizado los niveles de stocks físico, stock reservado y stock disponible por almacén y en forma general.

4.3.2 Ventas

Se encarga de tener un registro de todos los pedidos que diariamente se solicitan y a la vez, brindar información sobre su proceso de aprobación, despacho y facturación. Emite las facturas y reportes de ventas y márgenes por productos y por clientes, genera también reportes comparativos de ventas entre periodos. Cada factura extrae los costos de los productos vendidos y los almacena en una tabla estadística que le permite emitir en cualquier momento informes sobre márgenes de venta.

Este sistema mensualmente envía hacia el sistema contable los asientos generados por la gestión del mes.

4.3.3 Cuentas Corrientes

Se encarga de tener un registro del estado de las cuentas que los clientes tienen con la empresa. El sistema registra todas las ventas como cargos para los clientes y las notas de créditos y pagos al banco

como abonos en sus cuentas. El sistema mecanizado de cuentas corrientes posee opciones de cancelación de documentos, prórroga de documentos, generacion de letras, notas de cargo y abono, ubicaciones de documentos, etc. además permite el reporte del estado de cuenta de clientes, proyecciones de pagos, cartas de aviso de vencimiento, saldos por clientes, documentos pendientes, etc.

CAPITULO 5

5.- Proyecto de Transformación de la Empresa

5.1.- Cambios en el Negocio

5.1.1.- Entorno de la empresa

Electrol S.A. es una de las empresas del Grupo Carsa dedicada a la importación y comercialización mayorista de equipos electrónicos y electrodomésticos, es decir asumió la representación de marcas de prestigio como SONY, AIWA, OSTER y GOLD STAR en tiempos que en el Perú no existía una economía estable que brindara una confianza para el inversionista extranjero. Esta situación coyuntural del país fue aprovechada por el Grupo Carsa como una oportunidad de negocio. Asumir las representaciones de marcas de prestigio y la de intermediario fue un gran negocio, especialmente para el Grupo Carsa que contaba con un conocimiento real y de muchos años, del mercado peruano. La competencia prácticamente no existía. Electrol creció en forma rápida en operaciones comerciales y en número de empleados. En poco tiempo Electrol tenía grandes volúmenes de venta, con mucha gente haciendo las labores administrativas y usando los mismos sistemas que cuando empezaron, sin embargo aun con la "sobre dimensión" y la falta de control de gastos (común en este tipo de organizaciones) seguía siendo una empresa atractiva para sus accionistas.

Ya en el año 1996 donde la economía del país podría decirse que es más estable, donde existe un plan de desarrollo del país de mediano y largo plazo, donde el país recibe nuevamente la confianza de los organismos internacionales, ocurren además en el mundo grandes transformaciones del mercado mundial como es la globalización y las

apariciones de las grandes corporaciones que absorben y se fusionan con grandes empresas u otras corporaciones, la internet qué hace posible que la información de todo el mundo este al alcance de todo el mundo, donde ampliar el mercado al nivel mundial es la única forma de sobrevivir.

Los clientes ahora mucho más informados y más exigentes en calidad y precio, pueden elegir entre otras alternativas de compra o estar en posición pedir una disminución del margen. La situación de Electrol definitivamente cambió.

5.1.2.- La Competencia

Las compañías ya no pueden subir los precios a la par con el aumento de los costos; deben tratar de reducir sus costos para responder a las expectativas de los clientes.

Tampoco pueden contentarse con lograr un servicio sin contratiempos. Los clientes que disfrutan de un servicio fácil, intachable e instantáneo en una industria esperan encontrarlo en todas.

Las compañías ya no pueden suponer que un buen servicio básico es suficiente; los clientes exigen servicios adicionales e imponen normas de servicio cada vez mas altas.

Las compañías ya no pueden transigir en lo que se refiere a la calidad y las capacidades del producto, deben crear productos que ofrezcan solamente superioridad e innovación asombrosas.

5.1.3.- Cultura de Servicio en las Empresas

Cada día el entorno en el que se mueven las empresas y las personas se hace muy competitivo.

La nueva era de la información, la Globalización y la tecnología han generado cambios profundos en el comportamiento del consumidor

La "típica ama de casa" progresivamente deja de existir. La mujer moderna se incorpora a actividades laborales y estudiantiles.

Para que una organización genere valor económico tiene que contribuir a la generación de valor de su cliente.

La tecnología se copia en mayor proporción estandarizando características de productos en menor tiempo.

Las condiciones de venta en los diferentes mercados tienden a igualarse en el tiempo.

5.2.- Cambios previstos más relevantes

Es necesario preparar a Electrol ante los cambios previstos del mercado que obligan a que la empresa, desde ahora, tome medidas para adaptarse a las características de ese nuevo entorno.

- La globalización de los mercados, permite acercar las fuentes de proveeduría a la demanda permitiendo realizar operaciones comerciales sin necesidad de intermediarios.
- Los canales de ventas minoristas al igual que todos los negocios se están fusionando, fortaleciéndose en su economía y en su organización,

haciéndose también más fuertes en su poder de negociación con sus distribuidores.

- La presencia y crecimiento de diferentes marcas y productos en el mercado, hace la oferta de artefactos en cantidad y calidad cada día más competitiva.
- La presencia de distintas marcas en el mercado con similares características técnicas y de calidad hace que el cliente sea más sensible al precio del producto que a la marca.
- Los antiguos márgenes que el negocio mayorista conseguía por no existir competencia se han tenido que reducir y trasladar al canal minorista debido a la competencia agresiva que existe actualmente.
- Se tiene que reconocer que la tecnología de la información (pe. internet) y el acercamiento de la Información sobre servicios existentes o ofrecidos de las marcas a los canales minoristas y consumidores, genera una actitud mucho más exigente.
- Las diferentes formas de financiamiento y de productos ofrecidos hacen que los clientes muchas veces decidan por un financiamiento y no por una marca.

5.2.1.- Otros Cambios

La presencia de nuevas instituciones financieras y de crédito permiten el crecimiento de la actividad comercial, sobre todo en sectores que antes no tenían acceso al crédito.

El retorno de capitales y la presencia de inversiones importantes en el país, asegura un mercado potencial.

La tecnología actual permite reorganizar la empresa de manera más eficiente, reducir costos operativos y obtener un mejor control.

5.3.- Objetivos Estratégicos del Proyecto

Analizando los cambios en las reglas de juego del negocio, la posible llegada de inversión nacional y extranjera en este rubro, el inicio de una competencia real y los cambios ya mencionados en tecnología y nueva posición del cliente para la negociación.

Era casi un hecho que Electrol debía de reorganizarse y trazar una estrategia de cambio si quería seguir teniendo una participación importante en el mercado de equipos electrónicos y electrodomésticos.

Tres objetivos estratégicos:

- Lograr mantener el negocio de representaciones de marca con niveles de rentabilidad aceptables para el accionista en un entorno cada vez más competitivo que va a obligar a una reducción significativa de márgenes.
- Contar con una organización que funcione en forma eficaz y efectiva al menor costo.
- Contar con una organización que nos permita estar preparados para competir con empresas con estándares internacionales.

5.4.- Objetivos Funcionales del Proyecto

Lograr un incremento y/o mantenimiento del Valor Económico de Electrol a través de la mejora en la eficiencia operativa de tres variables básicas:

1. Mejor servicio al Cliente

Los objetivos funcionales específicos son:

- Mejora en el flujo de información
- Mejora en la oportunidad de atención al Cliente
- Contribución a la reducción de sus costos

2. Simplificación de Procesos

Los objetivos funcionales específicos son:

- Analizar los procesos actuales
- Evaluar y realizar los cambios necesarios en los procesos
- Hacer eficiente el soporte informático
- Optimizar la estructura organizacional

3. Incremento en la productividad del R.R.H.H

Los objetivos funcionales específicos son:

- Incrementar la calidad del R.R.H.H.
- Optimizar el proceso de selección
- Definir un plan de desarrollo y capacitación
- Desarrollar un programa de motivación
- Actualizar y difundir la definición de cargos y el manual de funciones y responsabilidades

5.5 Metodología de Administración del Proyecto

Definición del Problema

Esta metodología de proyectos como en muchas otras el inicio y la base sobre la cual se trazan los objetivos, se formulan las estrategias, se plantean las hipótesis y se desarrollan las soluciones de todo el proyecto es la definición del problema.

Una buena definición del problema tiene que ser ensayada varias veces, revisando cumpla con características que encaminan hacia una buena definición como por ejemplo:

- Debe ser una pregunta dirigida
- Debe ser un pregunta específica, no generica
- No debe ser una afirmación indisputable
- Debe ser fraseada de manera que induzca a la acción
- Enfocada en aquello que es necesario para que aquel que tome la desición pueda actuar.
- Debe centrar el esfuerzo en torno a la creación de valor económico. De no ser evidente el valor potencial que resultaria de emprender el esfuerzo, se debe cuestionar si el proyecto debe realizarse del todo.

Planteamiento del Proyecto

Se debe detemitar claramente el contexto de resolución del problema, se debe indicar :

- Como va a crear valor económico este esfuerzo.
- Cuales son los límites y restricciones. Que consideraciones están fuera del marco de acción de este esfuerzo.
- Que nivel de exactitud se requiere en la fase de análisis
- Se deben establecer criterios para detemitar si el esfuerzo fue exitoso

Se debe determinar un plazo para la resolución del problema e implantación de la solución

Una vez con la definición del problema se procede a su desagregación en interrogantes excluyentes y exhaustivas. Los motivos por los cuales es importante usar arboles lógicos son:

- Para desagregar el problema en componentes a fin de :
 - Poder dividir el esfuerzo de resolución del problema en partes intelectualmente manejables.
 - Establecer prioridades entre las partes
 - Asignar responsabilidades específicas a nivel individual

- Para asegurar la integridad del esfuerzo de resolución del problema
 - La resolución de las partes, en efecto, resuelve el problema
 - Las partes son mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivas

- Para que el equipo tenga una noción uniforme de la metodología a emplear en la resolución del problema.

- Para facilitar el uso de modelos que ordenen el esfuerzo analítico.

Desarrollo de Proyecto

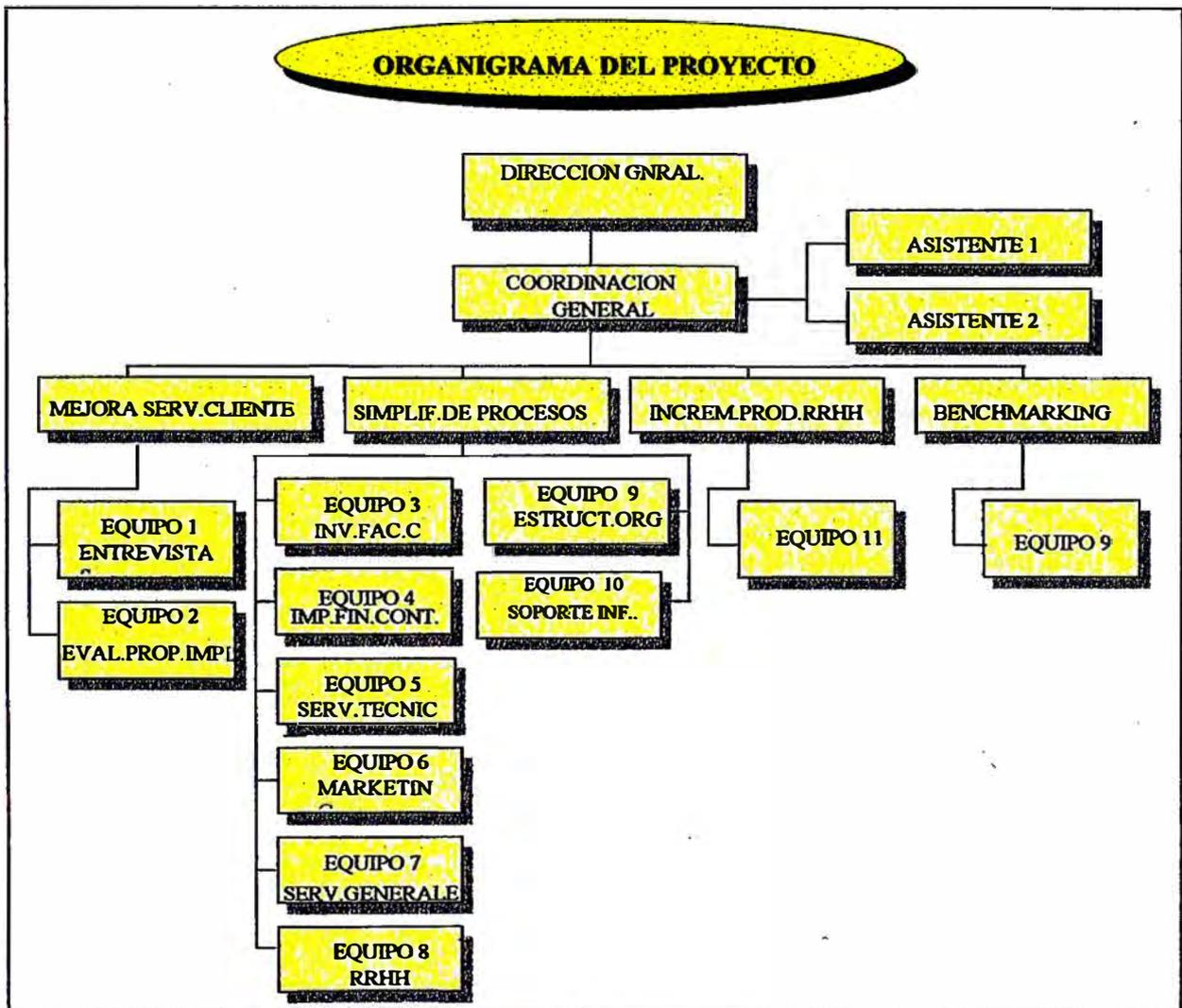
Se inicia determinando la organización del desarrollo del proyecto. La designación de los líderes usuarios, los analistas funcionales, los equipos de trabajo, el líder del equipo y los miembros.

Cada grupo desarrolla su propia metodología de trabajo de acuerdo al problema que les toque analizar.

5.5.1 Metodología de Desarrollo del Proyecto

1. Formación de equipos de trabajo, designando el líder correspondiente
2. Reunión de coordinación inicial con cada equipo de trabajo
3. Explicación de las herramientas de trabajo a utilizar
4. Precisión de los temas relevantes de cada objetivo funcional
5. Trabajo de campo
6. Reuniones periódicas con el coordinador, líder y miembros del equipo, para evaluar los avances, problemas, necesidades en general.
7. Reuniones periódicas con el director general para la revisión de los avances y propuestas.
8. Elaboración y sustentación de la propuesta ante el coordinador general, miembros de los equipos de temas relacionados y demás personal que se considere conveniente.
9. Implantación de propuesta en coordinación con el personal involucrado.
10. Evaluación al equipo de trabajo.

5.5.2.- Organigrama del Proyecto



5.5.3.- Metodología de Análisis de la Simplificación de Procesos

5.5.3.1.- Procesos

La metodología empleada para la revisión y replanteo de los procesos de la empresa, esta estructurada en los puntos siguientes.

- Identificación de la misión, visión y objetivos de la organización.
- Identificación de los procesos importantes
 - . problemas de procesos crónicos
 - . problemas de procesos que tienen impacto económico
 - . procesos viables
- Determinación de las fronteras de los procesos
- Análisis, comprensión y determinación de la relevancia estratégica de los procesos.
- Identificación de los problemas de los procesos.
- Identificación y simulación de opciones de solución (benchmarking)
- Implantación de la mejor opción
- Seguimiento y mejora continua

5.5.3.2.- Soporte Informático

La metodología empleada para la evaluación del soporte informático, esta estructurada en los puntos siguientes.

- Identificación del soporte actual, en cuanto a software y hardware.
- Alcance y status del proyecto informático
- Evaluación con los responsables de las diferentes áreas sobre las necesidades adicionales de software y hardware.
- Inter relación del soporte informático con los procesos actuales.
- Evaluación de las necesidades de cambio ante la reestructuración de procesos.

5.5.3.3.- Estructura de la Organización

- Evaluación y revisión de la estructura organizacional actual de Electrol y empresas marca.
- Benchmarking con empresas similares.
- Revisión de las funciones y actividades que realiza cada persona.
- Optimización de los flujos de comunicación a nivel de departamentos y áreas.

5.5.4 Analisis del Requerimiento del Equipo Comercial

El análisis del requerimiento por parte del equipo de trabajo comercial fue organizado y abordado bajo la siguiente estructura:

I. ANALISIS

1. Análisis de Estructura Organizacional
2. Análisis de Procesos
3. Análisis de Funciones y Responsabilidades

- Operaciones, Ventas, Créditos y Cobranzas

4. Análisis de Estudio de Mercado
5. Entrevistas

II. IDENTIFICACION DE PROBLEMAS

1. Evaluación de Problemas:
 - Operaciones
 - Ventas
 - Créditos y Cobranzas

2. Identificación de Problemas relevantes

- Operaciones
- Ventas
- Créditos y Cobranzas

3. Definición de Objetivos Específicos

- Operaciones
- Ventas
- Créditos y Cobranzas

III. PROPUESTAS Y NECESIDADES

1. Presentación y Evaluación de Soluciones

- Operaciones
- Ventas
- Créditos y Cobranzas

IV. ELECCION DE MEJOR ALTERNATIVA

1. Definición de Mejor Alternativa y Resultados Esperados

- Operaciones
- Ventas
- Créditos y Cobranzas

V. IMPLANTACION

5.6.- Simplificación de Procesos

5.6.2.- Resultados Esperados de la Simplificación de Procesos

Cuantitativos

1. Incremento del Valor Económico por efectos del incremento en las ventas o márgenes, por la mejora del servicio al cliente.
2. Incremento del Valor Económico por la reducción de los gastos debido al logro de mayor eficiencia en los procesos.
3. Incremento en el Valor Económico como consecuencia de una reducción de gastos y mejora en la gestión de activos, por una mayor productividad del recurso humano.

Cualitativos

1. Que Electrol mantenga su liderazgo de servicio como empresa representante de marca y distribuidora mayorista en el mercado.
2. Formar una organización cuyos estándares de trabajo sean comparables a estándares de empresas internacionales eficientes que nos permita competir en el mercado.
3. Lograr un recurso humano capacitado y comprometido con la cultura y objetivos de la organización.

Gráfico de Resultados Esperados.

RESULTADOS ESPERADOS -SIMPLIFICACION DE PROCESOS			
CORTO PLAZO		MEDIANO PLAZO	
CUANTITATIVO	EFEECTO GTO.	CUANTITATIVO	EFEECTO GTO.
Racionalización RRHH	Gto.personal-Rem, Alquiler de oficina.	Reducción de tiempos ociosos	
Reducción de estratos	Gto.personal-Rem	Reducción del tiempo invertido por persona	
Descentralización y Cen - tralización de Funciones	Gto.personal, movilidad alquiler de vehículos	Reducción de cantidad de doc.	
Reducción del espacio real	Gto.personal, comunic, movilidad.	Reducción del trabajo en - actividades redundantes	
CUALITATIVO		CUALITATIVO	
Optimización del uso de los recursos Mayor cantidad y calidad de información. Reasignación de funciones y responsabilidades acordes a nuestras necesidades. Ciclos de procesos mas cortos. En el mediano plazo puede llevarnos a una mayor rotación de inv. cja. ctas por cobrar		Menos problemas de comunicación y transferencia de información Organización más dinámica y ágil. Mayor tiempo de dedicación a actividades estratégicas y prioritarias. Mayor atención para nuestros clientes.	

5.6.3.- Descomposición del Problema

¿Cuáles son los procesos actuales por área?

¿Se están cumpliendo los procesos y procedimientos actuales?

¿Son los procesos y procedimientos actuales los necesarios?

¿Son los procesos y procedimientos actuales los adecuados?

¿Qué procesos y procedimientos y cómo deben cambiar?

¿El soporte informático es el adecuado?

¿En cuanto a software y hardware actual?

¿En cuanto al proyecto informático?

¿Cuáles son los requerimientos de software y hardware adicionales?

¿Cómo optimizamos la estructura organizacional en las áreas comerciales y administrativas?

¿Se debe centralizar mayores funciones operativas?

¿Se puede reducir niveles organizacionales?

¿Las funciones por cargo están claramente definidas?

¿La estandarización de cargos es la adecuada?

5.6.4.- Identificación de los Procesos más Importantes

5.6.4.1.- Proceso Comercial

Este es el proceso más importante de la empresa, ya que podemos considerarlo como la razón del negocio. El inicio del proceso se identifica como el momento en el que los productos son ingresados al almacén, todas las operaciones realizadas para la venta, y todas las operaciones realizadas hasta su entrega al cliente. Las áreas que intervienen en las operaciones de este proceso son:

Inventarios, Facturación, Cuenta Corriente, Finanzas y Contabilidad

5.5.4.2.- Proceso de Compra

Este proceso se entiende como todas las operaciones necesarias para abastecer a la empresa de los productos que comercializa. Siendo Electrol un negocio de representaciones de marca y comercialización mayorista, entendemos que el proceso de compra esta claramente identificado como el proceso de importaciones. Las áreas que intervienen en las operaciones de este proceso son:

Importaciones, Finanzas y Contabilidad

5.6.4.3.- Proceso de Servicio Post - Venta

Como su nombre lo indica, este proceso se inicia inmediatamente después de entregar los productos al cliente después de la venta. Los servicios que Electrol brinda después de la venta, es el de Servicio Técnico.

5.6.4.4.- Procedimientos

Electrol S.A. esta conformada además por áreas que apoyan todos los procesos antes identificados. Estas son:

Finanzas

Contabilidad

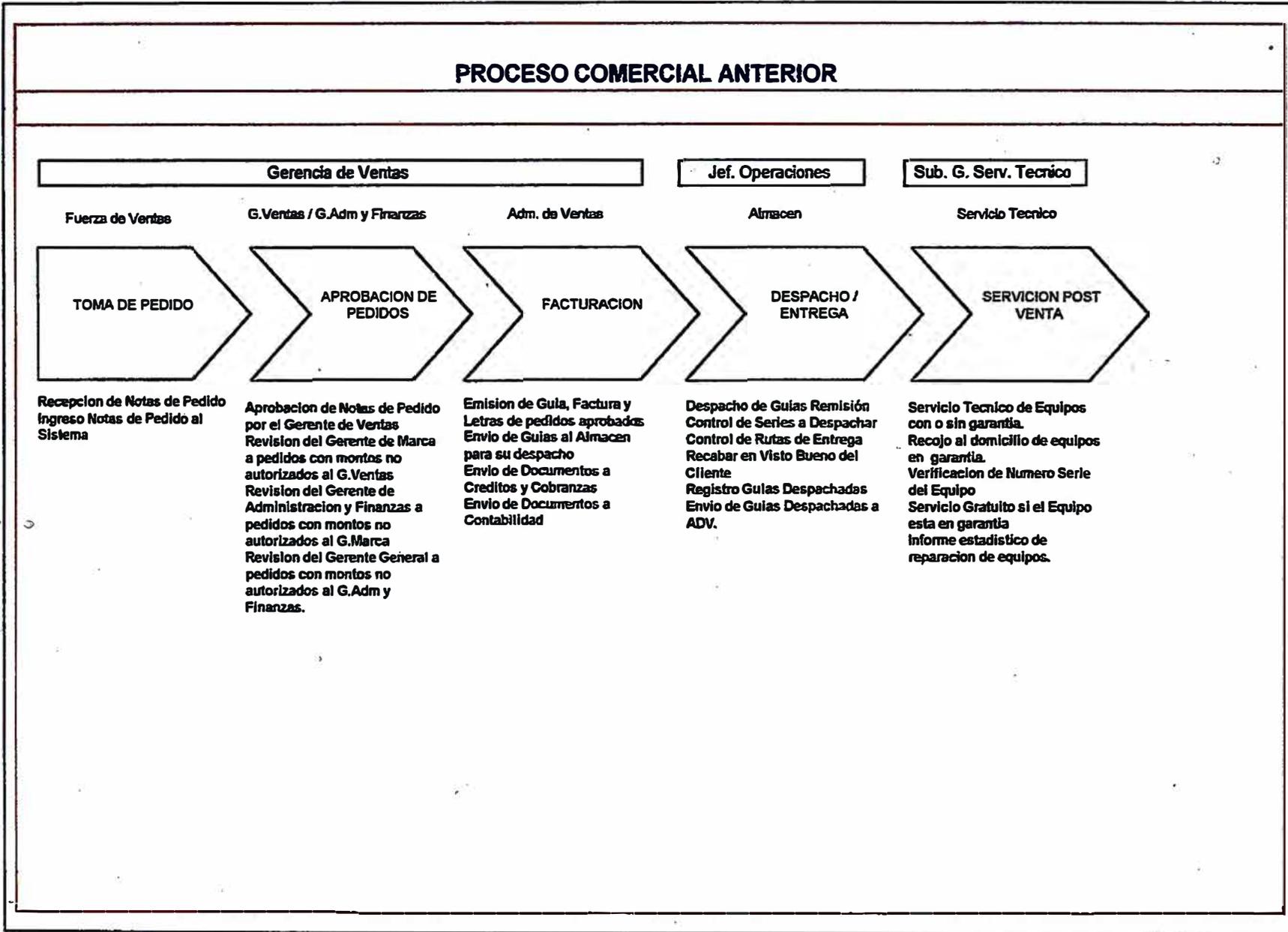
Marketing

Recursos Humanos

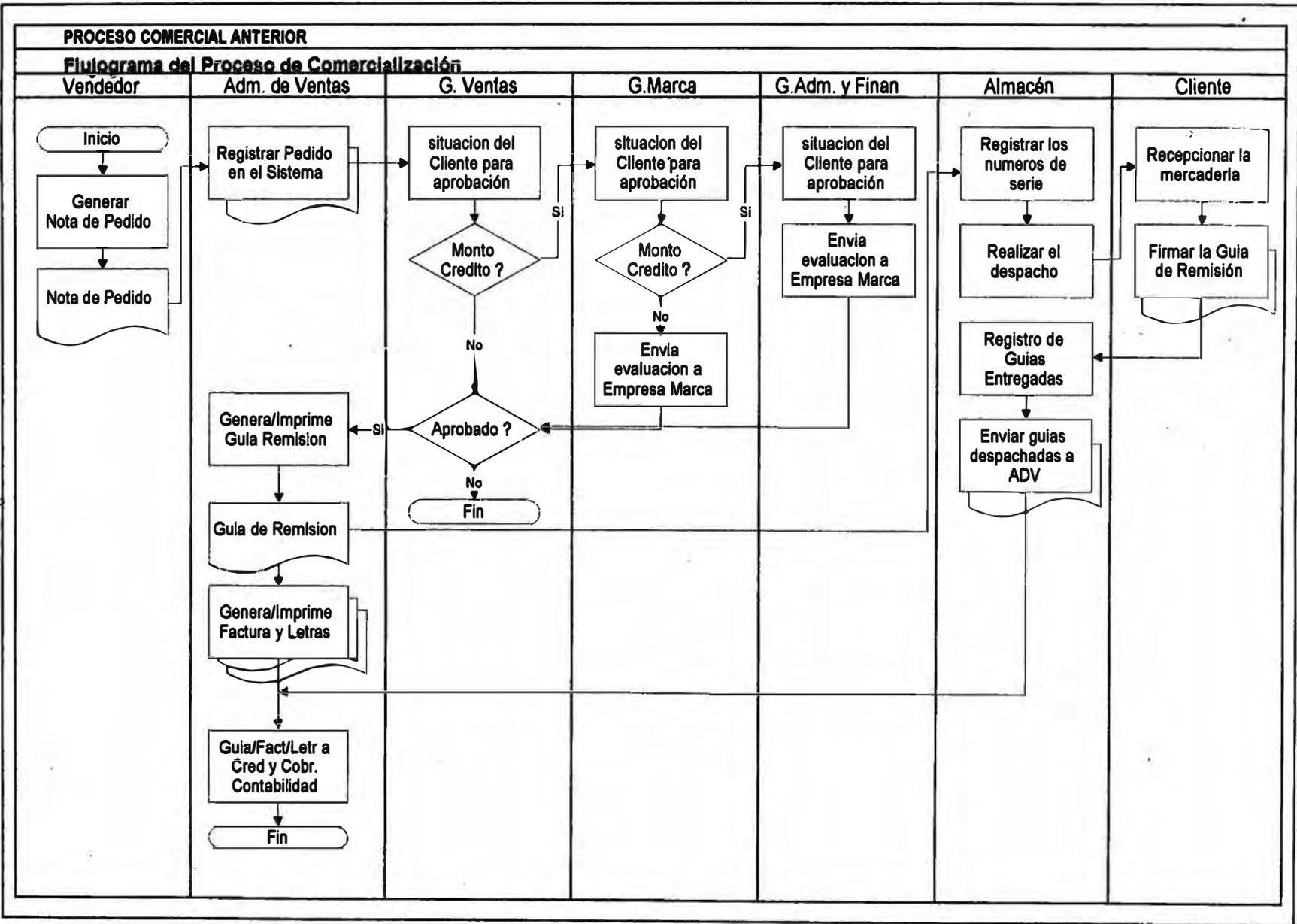
Servicios Generales

5.7.- Equipo Comercial – Simplificación de Procesos

5.7.1.- Esquema del Proceso Comercial Anterior



5.7.2.- Diagrama de Flujo del Proceso Comercial Anterior



5.7.3.- Proceso Comercial Anterior

Toma de Pedido

La fuerza de ventas, es la encargada de salir en busca de los clientes y tomar los pedidos en un formato establecido por el área de organización y métodos "Nota de Pedido".

Para un mejor rendimiento de los vendedores se han clasificado los clientes en Cadenas de Tiendas, Clientes Grandes, Clientes Chicos. La asignación de los Clientes se realiza por zonas para poder llegar a ellos en forma organizada y rápida.

El registro del pedido se realiza en un formato numerado elaborado por el área de Organización y Métodos.

Todos los vendedores salen en busca de clientes por la mañana y traen sus pedidos por la tarde. Los pedidos son recibidos por el área de Administración de Ventas quien los ingresa al sistema mecanizado.

Los vendedores deben aplicar diferentes estrategias de venta según los tipos de clientes. Por ejemplo si es un nuevo cliente resaltará las ventajas en los precios, en servicio técnico, en créditos y forma de pago. Para esta tarea se capacitan y llevan listas de precios actualizadas por tipo de cliente.

El trabajo con los clientes que forman la cartera cambia en estrategia pues a estos hay que convencerlos o tomar pedidos de las nuevas líneas de productos y ofrecerles nuevos plazos para el pago de sus compromisos.

Aprobación de Pedidos

Una vez ingresados los pedidos, éstos pasan a la Gerencia de Ventas para ser evaluada su aprobación o rechazo.

Si el Cliente es nuevo debe ser previamente evaluado por el área de créditos quien decidirá si el cliente cumple las garantías requeridas, en el caso de no calificar como cliente de venta al crédito, solo se le podrá vender si la operación es al contado.

Un pedido puede ser aprobado en su totalidad o parcialmente, dependiendo del estado de cuenta del cliente y del stock de los productos que solicita.

Para evaluar el estado de cuenta de un cliente, la Gerencia de Ventas solicita al área de Créditos y Cobranzas un reporte de la deuda del cliente.

Para evaluar el stock de los productos se basa en el reporte de stocks diario que emite el sistema.

En el caso de que un cliente solicite un crédito cuyo monto no pueda ser aprobado por la Gerencia de Ventas, éste pedido será transferido a la Gerencia de Marca quién evaluará las condiciones solicitadas. En el caso de que las condiciones solicitadas por el cliente escapen de lo establecido por las políticas de la empresa, ésta gerencia sugerirá la evaluación del pedido en la Gerencia de Administración y Finanzas y en el caso que el monto solicitado supere la capacidad de aprobación de esta Gerencia, se solicitará la evaluación en la Gerencia General.

Una vez aprobados o rechazados los pedidos, son devueltos al área de Administración de Ventas.

Facturación

A todos los pedidos aprobados se les emite su factura y guía de remisión por la totalidad de los productos o por sólo una parte, según esté especificado en la Nota de Pedido o por razones de stock y previamente comunicado al Cliente. Como generalmente las ventas son al crédito, según la forma de pago se emiten las Letras que equivalen al valor de la Factura. La Guía de Remisión, es enviada al almacén para ser despachada y la Factura y Letras son enviadas al área de Créditos para que sean llevados por los agentes de cobranzas a los Clientes y estos acepten y firmen los compromisos de pagos.

Despacho

Las Guías de Remisión que llegan al Almacén son despachadas según la disponibilidad de stock y que éste se encuentre en buenas condiciones.

Las Guías de Remisión que pertenecen a clientes de provincia, son entregadas en las agencias de transporte que ellos indiquen y se entenderá que la mercadería fue entregada.

El orden en que se despacha la mercadería, está sujeto a la hoja de ruta que tienen los vehículos para la entrega de mercadería.

5.7.4.- Revisión de los Procesos Existentes

La revisión de los procesos existentes se realizó por separado para la parte de ventas / operaciones y cuentas corrientes. La fuente para la identificación de los procesos se tomaron del manual de procedimientos del antiguo sistema comercial motivo por el cual se mantuvo su codificación.

- Operaciones/Ventas

- MNP - A01 Aprobación de Pedidos**
- MNP - A02A Ventas al Contado Pre-pago**
- MNP - A02B Ventas al Contado**
- MNP - A03 Ventas al Crédito**
- MNP - A04 Venta Menor**
- MNP - A05 Cierre Diario de Ventas**
- MNP - A06 Cierre Mensual de Ventas**
- MNP - A07A Anulación de Documentos del mes**
- MNP - A07B Anulación de Documentos - Mes Ant.**
- MNP - A08 Incorporación de Clientes**
- MNP - A09 Cierre de Pedidos**
- MNP - A10 Emisión de Nota de Débito**
- MNP - A11A Emisión de Nota de Abono - Sin movimientos**
- MNP - A11B Emisión de Nota de Abono - Con movimientos**
- MNP - A12 Emisión y Trámite de PDI**
- MNP - A13 Transferencia de Productos entre Almacenes Internos**
- MNP - A13A Transferencia de Productos en Tránsito, Canibalización**
- MNP - A14A Cambio de Prod. No P.E.D.**
- MNP - A14B Cambio de Prod. P.E.D.**
- MNP - A14C Cambio de Prod. - No recibidos en despacho**
- MNP - A15 Control de Stocks en Eventos, Ferias**
- MNP - A15B Traslado y Control de Stock en Demostración**
- MNP - A16 Inventario Físico**

- MNP - A17 Incorporación Nuevos Productos**
- MNP - A18 Lista de Precios**
- MNP - A19 Obsequios**
- MNP - A20 Donaciones**
- MNP - A21 Canjes**
- MNP - A27A Canibalización Productos - Control Rep. E. M.**
- MNP - A27B Canibalización Productos - Control Rep. S.T.**
- MNP - A28A Ventas de Remate - Clientes**
- MNP - A28B Ventas de Remate - Personal**
- MNP - A28C Ventas de Remate - Venta de Carpa**

- Créditos y Cobranzas

- CYC - 001 Control de Estados de Movimientos**
- CYC - 002 Aceptación y Canje de Letras**
- CYC - 003 Trámite de Letras por Aceptar c/problemas**
- CYC - 004 Gestión Cobranza Directa**
- CYC - 005 Protesto de Letras**
- CYC - 006 Devolución de Cheques**
- CYC - 007 Digitación de Protestos y Devolución de Documentos**
- CYC - 008 Generación PDI / PDC**
- CYC - 009 Cierre Mensual**
- CYC - 010 Cobranza por Ventas Pre - Pago**
- CYC - 011 Anticipos**
- CYC - 012 Protesto de Letras - en cartera**
- CYC - 013 Cobranza de Doc. Protestados**
- CYC - 014 Renovaciones de Letras en Banco**
- CYC - 015 Renovaciones de Letras en Cartera**
- CYC - 016 Re financiación Deuda de Clientes**
- CYC - 017 Generación y Verificación de Asientos Contables**

5.7.5.- Identificación de los Clientes del Proceso

Una vez revisados los procesos se procedió a identificar los clientes internos y clientes externos que intervienen en el proceso comercial. Para tal fin se diseñó un formato que se muestra en el Apéndice B (Formatos)

5.7.6.- Entrevistas a las áreas involucradas

Para las entrevistas se desarrolló una encuesta donde las áreas involucradas describían su participación dentro del proceso comercial, los problemas que encontraban en su trabajo y la parte positiva del proceso actual.

Las áreas entrevistadas fueron:

- Ventas
- Operaciones
- Créditos y Cobranzas
- Contabilidad
- Finanzas
- Importaciones

5.7.7.- Problemas Relevantes Internos

COORDINACION - COMUNICACION

1. Se detectó una falta de comunicación entre personal de una misma área.

Por ejemplo:

Cuando un pedido es rechazado, éste debe ser registrado por ADV con el estado de rechazado en el sistema mecanizado, pero la comunicación se pierde dentro de la misma área y los pedidos aparecen como no atendidos.

Un pedido aprobado parcialmente, debe guiarse solo por el monto aprobado, pero por lo general el personal operativo no es informado y la guía es generada por la totalidad del pedido. No existe un control a nivel del sistema mecanizado que controle esta situación.

2. Se detectó una falta de coordinación entre las áreas que participan en el proceso.

Por ejemplo:

Los pedidos son aprobados previamente antes que créditos y cobranzas emita un informe sobre la situación del cliente.

ADV emite Notas de Abono por devolución de productos sin tener la confirmación por parte de almacén que la mercadería efectivamente ingresó.

DE INFORMACION

1. Mayormente la información que brinda el área comercial es errada y a destiempo.

Por ejemplo:

Un reporte de saldos de stock no brindarse con exactitud por que no puede calcularse cuantos productos están comprometidos con pedidos ya aprobados en proceso de despacho.

Los clientes de provincias que no reciben todos los productos enviados, no aceptan la factura y la devuelven, pero el tiempo transcurrido puede llevar a cerrar el mes con facturaciones que no son reales.

2. No existe un método adecuado ni opciones en el sistema mecanizado que permitan obtener información correcta y ordenada.

Por ejemplo:

El sistema mecanizado no permite obtener reportes que consoliden la gestión de todas las marcas.

3. La información que se brinda al Cliente sobre el status de sus pedidos, generalmente no se ajusta a la verdad, pues no existe manera de hacer un seguimiento de la Nota de Pedido y los stocks que figuran en los reportes, porque no contemplan las cantidades ya reservadas por pedidos anteriores.

Por ejemplo:

El sistema mecanizado no ofrece un reporte que permita hacer un seguimiento del pedido, desde su aprobación, despacho, y facturación.

SOPORTE INFORMATICO

1. Se pierde tiempo en actividades manuales para el envío y elaboración de reportes. Muchos de los reportes se trabajan en excel reingresando información de uno o varios reportes que brinda el sistema mecanizado.
2. Falta de un adecuado apoyo del sistema de información a la gestión comercial.

Los reportes que ofrece el sistema mecanizado no permite medir la gestión del área ni ejecutar una labor de control de la información.

PROCESOS ESTABLECIDOS

1. El flujo operativo establecido para el proceso comercial no se ajusta al trabajo operativo real.

El flujo operativo del proceso comercial indica que los pedidos deben ser aprobados inicialmente por la gerencia de ventas quien debe a su vez consultar con el área de créditos y cobranzas sobre el estado del cliente. Sin embargo, como éste proceso de aprobación resulta en muchas oportunidades lento, el área de ADV aprueba todos los pedidos y los factura asumiendo que estos serán aprobados y cuando un pedido es rechazado se procede a anular la factura, generando confusión y desordenes documentarios.

2. Se encontró una inadecuada definición de responsabilidades en los participantes del proceso.

El proceso de aprobación de pedidos debe regirse a los criterios de estado de cuenta y morosidad del cliente. Información que corresponde manejar al área de créditos y cobranzas y no a la gerencia de ventas.

PROCESOS REALES

1. Los procesos operativos reales carecen de controles eficientes y no hay un seguimiento a los procedimientos.

Por ejemplo:

Los procesos operativos reales son por lo general recortes en el flujo real para los cuales no existe definido control alguno. Por lo general la instancia que no se respeta es el punto de control del proceso.

2. Existe una falta de conocimiento de los procedimientos de las áreas involucradas en el proceso.

Por ejemplo:

El hecho de aprobar pedidos sin respetar ni esperar la instancia de evaluación, provoca que con el tiempo se pierda el conocimiento del verdadero flujo del proceso.

FUNCIONES

1. Existe una falta de conocimiento de las funciones de los cargos que participan en el proceso.
2. Existe la necesidad de una re – estructuración y actualización de las funciones y de los cargos.

5.7.8.- Problemas Relevantes Externos

COORDINACION - COMUNICACION

1. La falta de coordinación interna ocasiona desconocimiento de problemas que el cliente tiene y al cual no se atiende ni brinda información.

Por Ejemplo:

La información que maneja el área comercial no puede ser compartida de manera efectiva en el área de créditos y cobranzas. Pero los clientes pueden consultar problemas que involucran a mas de una área y no pueden ser atendidos con información real.

2. Se detecto falta de servicio adecuado y oportuna atención al distribuidor.

Por ejemplo:

Cuando un cliente desea pagar su letra y llama a la empresa para pedir le indiquen la ubicación de su letra en banco, la persona si es de ADV le transferirá al área de CYC y la persona de esta área no puede darle la información hasta que revise los documentos de colocación de letras, lo cual lleva tiempo. Además esta persona puede encontrarse realizando otras actividades importantes y le pedirá al cliente que llame mas tarde.

DE INFORMACION

Existe la necesidad de contar con información oportuna y valedera que se pueda ofrecer a los Clientes.

Area de Créditos y Cobranzas

1. No existe información sobre la ubicación de letras y vencimientos de estos documentos.
2. No existe una información sobre el estado de cuenta consolidado y por marca del Cliente, además de su línea de crédito actual.

Area de Ventas

1. No se brinda con anterioridad información sobre los nuevos modelos que ingresaran al mercado
2. No se puede brindar información sobre el stock real de los productos
3. Los vendedores no poseen listas de precios actualizadas
4. No se previene con anticipación a los vendedores sobre las campañas y promociones.

OPORTUNIDAD EN LA DISTRIBUCION / DISPONIBILIDAD DE STOCKS

1. Existe demora en la entrega de la mercadería al Cliente así como una falta de programación en el reparto. No existe un plan de rutas formal.
2. Se presentan con frecuencia casos de entregas incompleta de mercadería por motivos varios.
3. Existe una disconformidad con el proceso de abastecimiento para poder satisfacer las necesidades de entrega de mercadería.
4. Los clientes perciben preferencias entre los grandes distribuidores y pequeños negocios.

EVALUACION Y OPORTUNIDAD EN EL CREDITO

1. Existe mucha demora en la aprobación de un crédito.

El proceso de aprobación involucra muchas instancias y áreas que no están comunicadas.

2. Se perciben preferencias entre distribuidores y el otorgamiento de un crédito

Según las encuestas.

CALIDAD DE ATENCION AL CLIENTE

1. Falta una mayor coordinación interna para dar solución a problemas de los Clientes
2. Debe haber mayor coordinación para el intercambio de información y documentos entre las áreas de Ventas y Créditos.

3. Se percibe una preferencia en entrenamiento a vendedores de CARSA y otros distribuidores.

5.7.9.- Objetivos Específicos

1. Establecer mecanismos de coordinación / comunicación

- Lograr que las personas se involucren con los conceptos de calidad de servicio al cliente
- Lograr que las personas se involucren con los conceptos de trabajo en equipo (en su área y fuera de su área)

2. Contar con información valedera y oportuna

- Eliminar la generación de información errada en todas las áreas de la empresa
- Contar con una base de datos que permita tener información no redundante, integrada y ordenada al 100%
- Proporcionar información necesaria y a tiempo al cliente según su requerimiento
- Proporcionar información adecuada a las necesidades del cliente

3. Optimizar el proceso de distribución

- Lograr que la entrega de productos en la dirección que el cliente solicita, solo demore en 2 días en promedio y en forma satisfactoria.

4. Optimizar el proceso de evaluación de créditos

- Lograr minimizar el tiempo de respuesta en la evaluación de créditos solicitados.

5. Optimizar los procesos

- Contar con procesos fluidos, claros y eficientes, donde las funciones de los cargos estén claramente diferenciados y sabidos por las personas involucradas.

6. Optimizar la estructura organizacional

- Contar con una estructura organizacional acorde con los objetivos de la misma

5.7.10.- Propuestas de Solución

IMPLANTAR UN PLAN DE CAPACITACION

1. Inculcar en las personas involucradas en los procesos, los conceptos de calidad total, servicio al cliente y recuperar una percepción de buen servicio al cliente. Capacitar a los vendedores en el manejo de los nuevos equipos.
2. Practicar trabajo en equipo (workshops) para la resolución de problemas entre las personas de diferentes áreas que pertenecen al proceso.

ESTABLECER LAZOS DE COORDINACION /COMUNICACION

1. Definir y establecer por escrito los lazos de coordinación entre las áreas para todos los procesos de la empresa.

DEFINIR REQUERIMIENTOS DE INFORMACION INTERNA / EXTERNA

1. Definir la información necesaria que se recibe de otros procesos, la que se intercambia entre las áreas de un mismo proceso y la información que se brinda fuera de la empresa y a otros procesos.
2. Elaborar un estudio de tiempos dentro del flujo de cada proceso que permita controlar la eficiencia de los mismos.
3. Establecer mecanismos internos de control que permita identificar y corregir las transacciones mal ejecutadas. Unificar los canales de recepción y entrega de mercadería para lograr un proceso claro, simple, eficiente y fácil de controlar.
4. Elaborar normas de archivo de documentos generados en los procesos y documentación de las operaciones realizadas mes a mes.
5. Elaborar normas de control de calidad en los procesos y en la información, sobre todo en la que se entrega a otras áreas de la empresa y fuera de ella.

REDEFINIR PROCESO DE DISTRIBUCION

1. Redefinir los procedimientos involucrados en el proceso de distribución, simplificándolos, mejorando su eficiencia, haciendo fácil el control de sus operaciones y reduciendo sus costos.
2. Establecer cargas de trabajo eficientes y de acuerdo con el nuevo proceso de distribución. Especificar claramente las funciones de control de los cargos que intervienen en el proceso.
3. Determinar los requerimientos de RR.HH. adecuado para asumir en el nuevo proceso las cargas de trabajo de distribución de todas las marcas bajo una sola supervisión y administración.

REDEFINIR PROCESO DE EVALUACION DE CREDITOS

1. Redefinir los procedimientos involucrados en el proceso de evaluación de créditos
2. Establecer cargas de trabajo eficientes a los cargos involucrados en este proceso.
3. Determinar los requerimientos de RR.HH. adecuado para el nuevo proceso y mejorar los tiempos de evaluación y aprobación.

REDEFINIR PROCESOS VENTAS / OPERACIONES / C. Y C.

1. Reestructurar los sub procesos comerciales, simplificando las operaciones y flujo de información, control documentario y evaluación de gestión administrativa. Además de minimizar tiempos y evitando los reprocesos por documentación entregada al cliente con retraso.
2. Elaborar procesos de operaciones que apoyen la gestión del nuevo proceso comercial.
3. Establecer cargas de trabajo eficientes en las áreas de ventas, operaciones, créditos y cobranzas facilitando en conocimiento de sus funciones, evitando la falta de información.
4. Determinar los requerimientos de rr.hh. adecuados y necesarios para el óptimo funcionamiento del nuevo proceso.

REDEFINIR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Redefinir funciones operativas de las áreas de administración de ventas, operaciones y créditos y cobranzas.
2. Reestructurar los procesos comerciales, simplificándolos, asignando las funciones en los cargos correctos, y disminuyendo el tiempo del ciclo comercial.
3. Elaborar procesos de operaciones que se ajusten a una administración centralizada.

4. Establecer cargas de trabajo eficientes para disminuir los controles, simplificar la administración y mejorar el tiempo de respuesta de todos los cargos involucrados en el proceso.

5. Determinar los requerimientos de RR.HH. adecuado y necesario para el óptimo funcionamiento del nuevo proceso comercial.

CAPÍTULO 6

6.- Reorganización de la Empresa

El proyecto evaluó las soluciones propuestas por los diferentes grupos de trabajos y la implantación de las soluciones se realizó de acuerdo a la importancia del cambio, a los recursos disponibles para su implantación y por supuesto sin interrumpir la actividad diaria de la empresa.

En el equipo comercial, las soluciones planteadas para el logro de los objetivos se centraron en cuatro acciones que debían tomarse. La modificación del proceso comercial, la centralización de la gestión de almacenes, la centralización de la gestión de administración de ventas y el desarrollo de un sistema mecanizado que soporte la nueva organización e implantación de tecnología de comunicación adecuada.

6.1.- Centralización de los Almacenes

La centralización de los almacenes logró en líneas generales y a simple vista la reducción de costos de alquiler de cuatro locales a uno solo, simplificó el control y supervisión del personal de operaciones, redujo el alquiler del número de vehículos para despacho y redujo el costo en papelería y bienes muebles de la empresa. Otros cambios importantes se lograron además.

6.1.1.- Logros de la Centralización de Almacenes

6.1.1.1.- Mayor Eficiencia

AREA DE OPERACIONES DESCENTRALIZADA

Se pueden solucionar problemas específicos de cada marca en forma más rápida y según sus prioridades

Se tiene disponibilidad exclusiva de transporte de acuerdo a las prioridades de cada marca

Se tiene disponibilidad de recursos humanos y materiales de acuerdo a la prioridad de cada marca

AREA DE OPERACIONES CENTRALIZADA

Optimización en la asignación de rutas de despacho

Especialización de la gestión de operaciones, implantación de métodos de trabajo mejor orientados

Ordenamiento de la función de distribución

Mejora en el control de inventarios

6.1.1.2.- Mejor Relación Costo / Beneficio

AREA DE OPERACIONES CENTRALIZADA

Economías de escala por la negociación conjunta de fletes de transporte

Reducción de montos de fletes por una mejor asignación de rutas de despacho

Mejor asignación del personal entre las diferentes marcas dado que el personal es común, no pertenece a ninguna marca en particular

Optimización en el uso de recursos materiales (patos, montacargas, etc.)

Especialización de la gestión, por lo que en el tiempo: menos probabilidad de cometer errores.

6.1.1.3.- Mejor Calidad de Servicio al Cliente

AREA DE OPERACIONES DESCENTRALIZADA

La Gerencia de Marca o Gerencia de Ventas, puede comprometerse con mayor facilidad a plazos de entrega.

Pueden alterarse con mayor facilidad los programas de despacho, de acuerdo a la prioridad de cada marca.

AREA DE OPERACIONES CENTRALIZADA

Al especializarse la función, se debe cada vez optimizar el tiempo de despacho

El Cliente recibe en un solo horario la mercadería de Electrol, en el caso que coincidan los despachos de las diferentes marcas

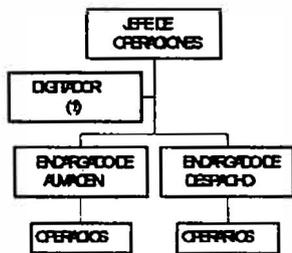
Las Gerencias de Marca y Ventas, pueden dedicar mayor tiempo a la gestión netamente comercial, por lo que debe mejorar su relación con los clientes.

Al contar con una mayor disponibilidad de flotas de transporte, los despachos tienen la posibilidad de ser más eficientes y oportunos.

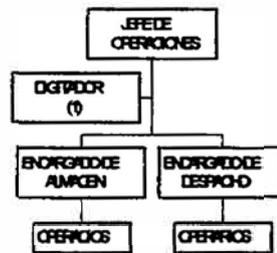
6.1.2.- Estructura Organizacional Descentralizada

ORGANIGRAMAS ANTERIORES OPERACIONES

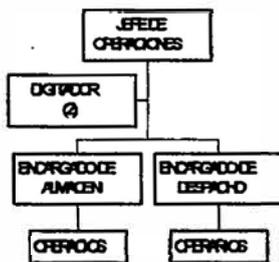
ARTELECSA



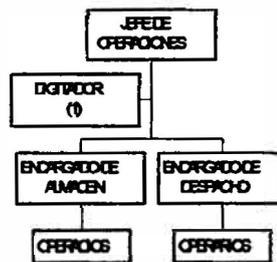
GOLD TRADING



COLATINA

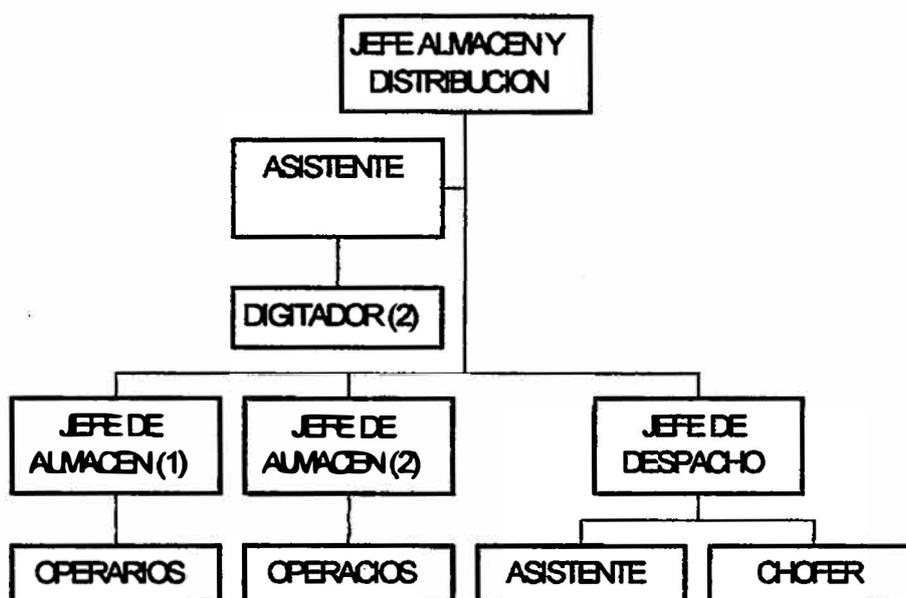


ORDECOMSA



6.1.3.- Estructura Organizacional Centralizada

ORGANIGRAMA PROPUESTO DEL AREA DE OPERACIONES



6.2.- Centralización del Area de Administración de Ventas

La centralización de las áreas de administración de ventas logró en líneas generales y a simple vista la simplificación en el control y supervisión del personal de ADV, redujo el alquiler del número de computadoras y equipos de oficina y redujo el costo en papelería y bienes muebles de la empresa. Otros cambios importantes se lograron además.

6.2.1.- Logros de la Centralización de ADV

6.2.1.1.- Mayor Eficiencia

AREA DE ADMINISTRACION DE VENTAS DESCENTRALIZADA

Solución a problemas específicos de cada marca en forma más rápida.
Disponibilidad de recursos humanos y materiales de acuerdo a la prioridad de la marca

AREA DE ADMINISTRACION DE VENTAS CENTRALIZADA

Optimización en la asignación de cargas de trabajo
Especialización de la gestión de Administración de Ventas, implantación de métodos de trabajo mejor orientados.
Reducción de archivos de documentos (nro. de copias de documentos) y por consiguiente en útiles y activo fijo
Mejora en el control Administrativo del área y su relación con las demás áreas
Flujos de proceso más cortos y sencillos
Comunicación con área contable mas fluida.
Ubicación física más cerca a Organización y Sistemas, en consecuencia apoyo más rápido y solución más rápida.

6.2.1.2.- Mejor Relación Costo / Beneficio

AREA DE ADMINISTRACION DE VENTAS CENTRALIZADA

Mejor asignación del personal entre las diferentes marcas dado que el personal es común, no pertenece a ninguna marca en particular

Optimización en el uso de recursos materiales (PC, impresoras, etc.)

Especialización de la gestión, por lo que en el tiempo: menos probabilidad de cometer errores.

Menor requerimiento de licencias de software

Menor requerimiento de capacitación a Administración de Ventas para manejo de sistema operativo.

Reducción de recursos.

6.2.1.3.- Mejor Calidad de Servicio al Cliente

AREA DE ADMINISTRACION DE VENTAS DESCENTRALIZADA

El cliente puede comunicarse en forma directa con el administrador de ventas para manifestar sus requerimientos.

AREA DE ADMINISTRACION DE VENTAS CENTRALIZADA

La comunicación con el cliente sigue siendo a través de las empresas marca. La secretaria de la Gerencia de Ventas maneja la información de stocks, estadísticas, status de pedidos, etc. para poder brindar la información al Cliente.

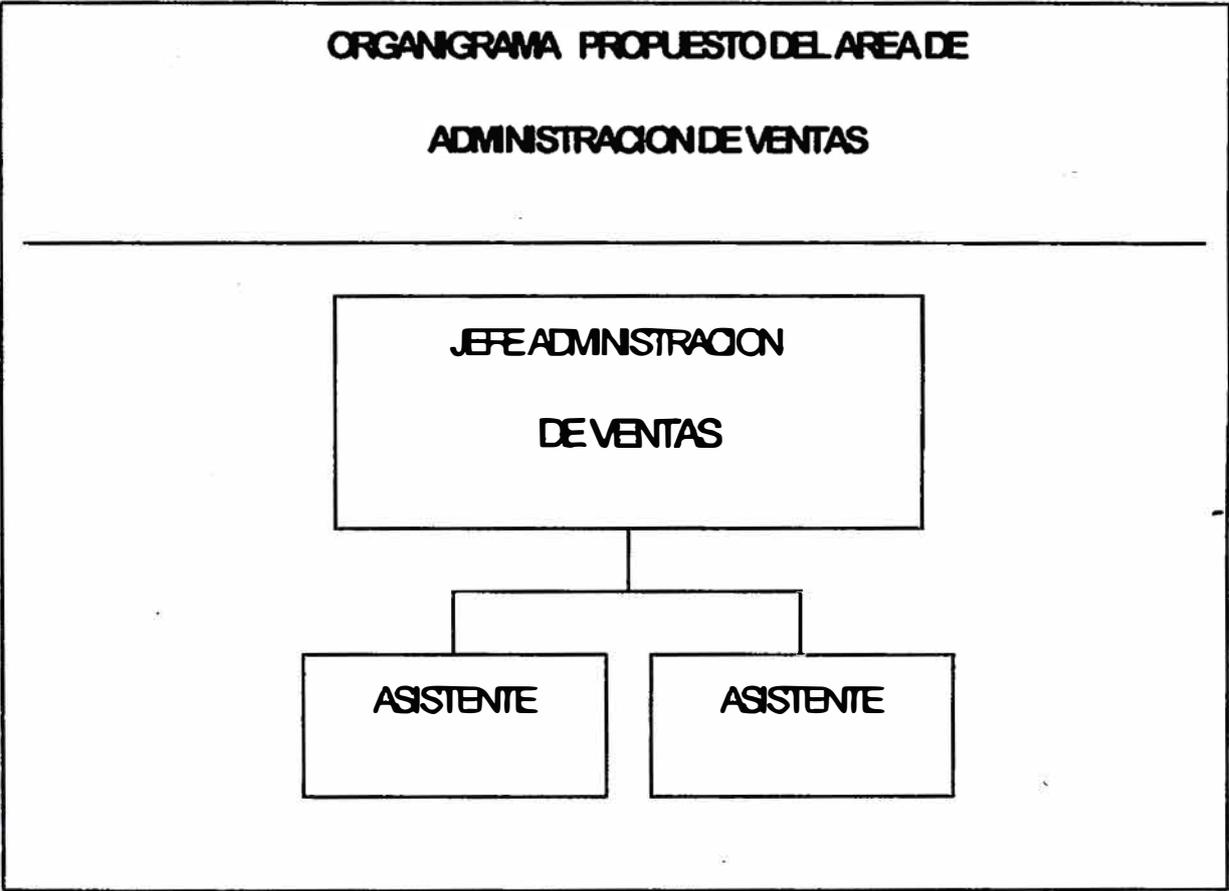
Al especializarse la función, se debe cada vez optimizar el tiempo de atención.

Las Gerencias de Marca y Ventas le pueden dedicar mayor tiempo a la gestión netamente comercial, por lo que debe mejorar su relación con los clientes.

6.2.2.- Estructura Organizacional Descentralizada



6.2.3.- Estructura Organizacional Centralizada



CAPITULO 7

7.- El Sistema Comercial

7.1 Introducción

El éxito de muchos negocios hoy en día radica en el servicio que brinda a sus clientes y por supuesto también a la calidad de sus productos. Los clientes de Electrol S.A. pueden ser grandes cadenas de tiendas, reconocidos establecimientos comerciales o pequeños negocios de electrodomésticos.

Cuando los vendedores llegan a ofrecer los productos representados por Electrol deben hacerlo no solo con cordialidad, también con conocimiento total de los productos que ofrece, del tipo de cliente, de su estado de deuda o morosidad, de los nuevos productos que vendrán, listas de precios actualizadas, porcentajes de descuento actualizados y preparados para absolver cualquier duda del cliente.

Otros muchos clientes llaman a la empresa a preguntar la ubicación de sus letras en bancos o el estado de atención de sus pedido, el sistema comercial debe ser capaz de atender con rapidez estas consultas externas.

Los clientes internos de Electrol también solicitan información sobre la gestión de venta, sobre los productos más vendidos, mejores clientes, sobre los márgenes de venta, sobre los costos de los productos, etc. Estas consultas y entrega de información también forma parte del servicio que el sistema debe brindar a sus clientes internos.

7.2 Objetivos del Producto

Registrar en la base de datos todas las operaciones de ventas, al crédito, al contado o venta show room que se realizan mes a mes.

Tener un registro centralizado de datos de clientes, RUC, razón social, dirección de facturación, dirección de despacho, dirección de cobranza, etc.

Brindar información sobre la gestión de ventas, venta bruta, costo de venta márgenes de venta, etc. a las gerencias que lo solicitan.

Emitir todos los documentos de venta, salida de los productos del almacén, por venta o transferencia, documentos de compromiso de pago para los clientes, documentos de ingreso de productos del almacén por importaciones o compras nacionales, etc.

Llevar un control del costo promedio de los productos y su índice de rotación mensual, utilizando esta información para promociones y obsequios.

Determinar en línea el monto de la deuda del cliente o saldo a favor que pudiera generar su estado de cuenta de las operaciones de compra y pagos al banco de sus compromisos.

Transferir al área contable los asientos generados mensualmente de las operaciones comerciales del mes.

7.3 Modelamiento del Proceso del Negocio

TOMA DE PEDIDO

La fuerza de ventas es la encargada de salir todas las mañanas en busca de los nuevos clientes y tomar los pedidos en un formato establecido por el área de organización y métodos, "Nota de Pedido".

Para un mejor rendimiento de los vendedores se han clasificado los clientes en Cadenas de Tiendas, Clientes Grandes, Clientes Chicos. Además se ha zonificado el área urbana de Lima y a los vendedores se les asigna zonas, de esta forma se evitan los cruces y se llegan a los clientes en forma organizada y rápida.

El registro del pedido se realiza en un formato numerado elaborado por el área de Organización y Métodos.

Todos los pedidos son recibidos en la tarde por el área de Administración de Ventas quien los ingresa al módulo de ventas.

Para el registro de la Nota de Pedido se debe validar la existencia del cliente en la base de datos. En el caso de ser un cliente nuevo, debe ser previamente creado en este mismo módulo.

En las empresas marca se podrá registrar los datos comerciales del Cliente, los datos referentes a condiciones de crédito etc. deberán ser registradas y autorizadas por el área de créditos.

APROBACION DE PEDIDOS

Una vez ingresados los pedidos, estos se encuentran con el estado de Por Aprobar y el área de Créditos y Cobranzas es el encargado de su aprobación basándose en el estado de cuenta que del cliente en todas las marcas.

Si el Cliente es nuevo debe ser previamente evaluado por el área de créditos, quién decidirá si el cliente cumple las garantías requeridas, en el caso de no calificar como cliente de venta al crédito, solo se le podrá vender si la operación es al contado.

DESPACHO

El área de Administración de Ventas genera las guías de todos los pedidos aprobados y en línea estas podrán ser impresas en el Almacén. Las Guías de remisión impresas son despachadas según la disponibilidad de stock y que este se encuentre en buenas condiciones.

Las Guías de Remisión que pertenecen a clientes de provincia son entregadas en las agencias de transporte que ellos indiquen y se entenderá que la mercadería fue entregada.

El orden en que se despacha la mercadería esta sujeto a la hoja de ruta que tienen los vehículos para la entrega de mercadería.

Si el Cliente por alguna razón no recibe el total de la mercadería especificada en la Guía, las cantidades realmente recibidas son precisadas con lapicero en el documento. La guía de remisión debe ser firmada por el cliente al momento de recibir la mercadería.

Una vez que la guía retoma al almacén con la firma del cliente, es actualizada en el sistema como recibida y si hubiera una variación en las

cantidades entregadas, estas serán ingresadas en el sistema al momento de confirmar la entrega de la mercadería.

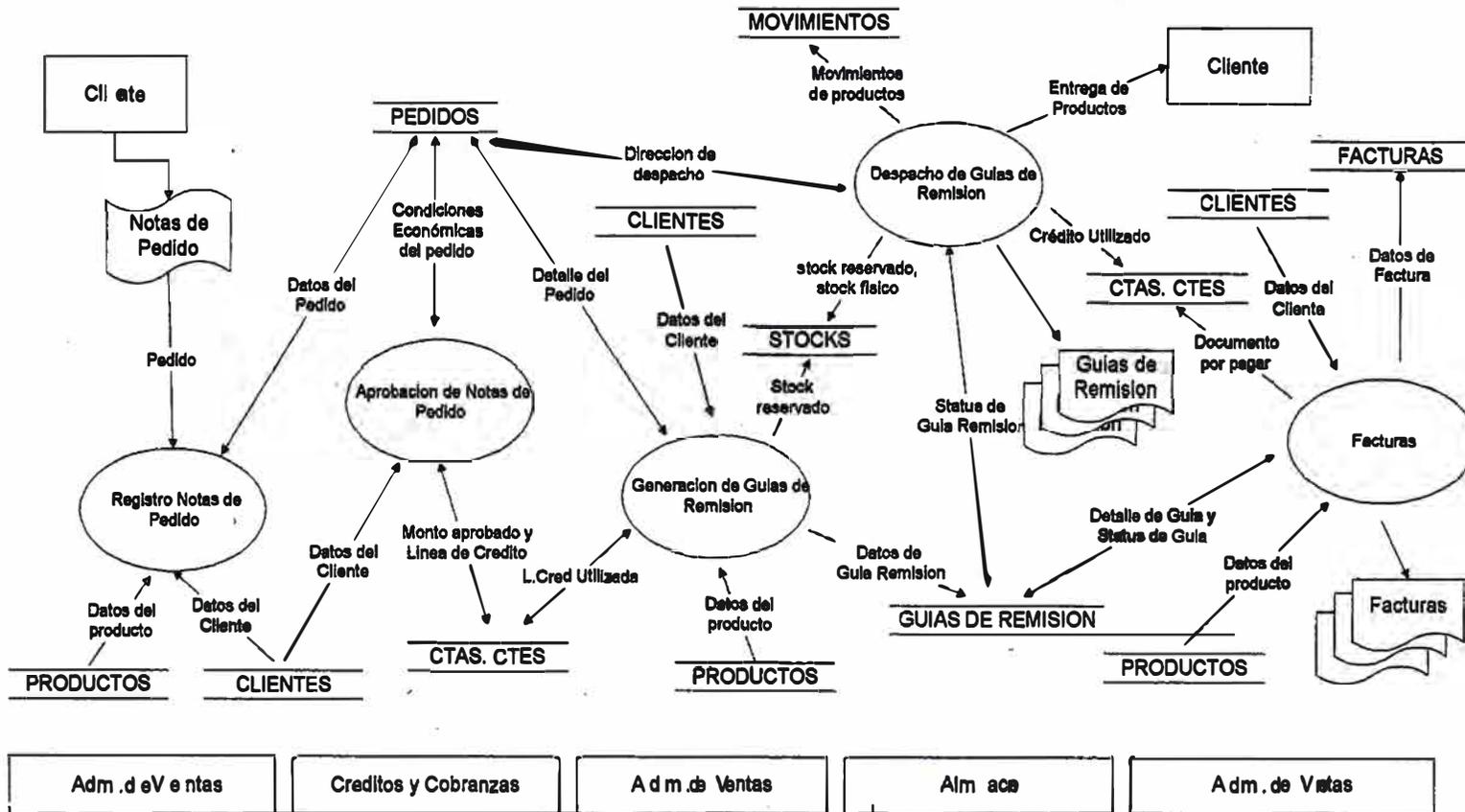
FACTURACION

Todas las Guías de Remisión confirmadas en la entrega son detectadas por el módulo de ventas y mostradas como Por Facturar, Administración de Ventas emite la factura de todas las Guías entregadas y confirmadas, facturando así lo que realmente se entrego al cliente.

Se espera que los documentos de despacho lleguen al área para ser enviados junto con la factura hacia Créditos y Cobranzas para iniciar el proceso de aceptación de letras y posteriormente la cobranza.

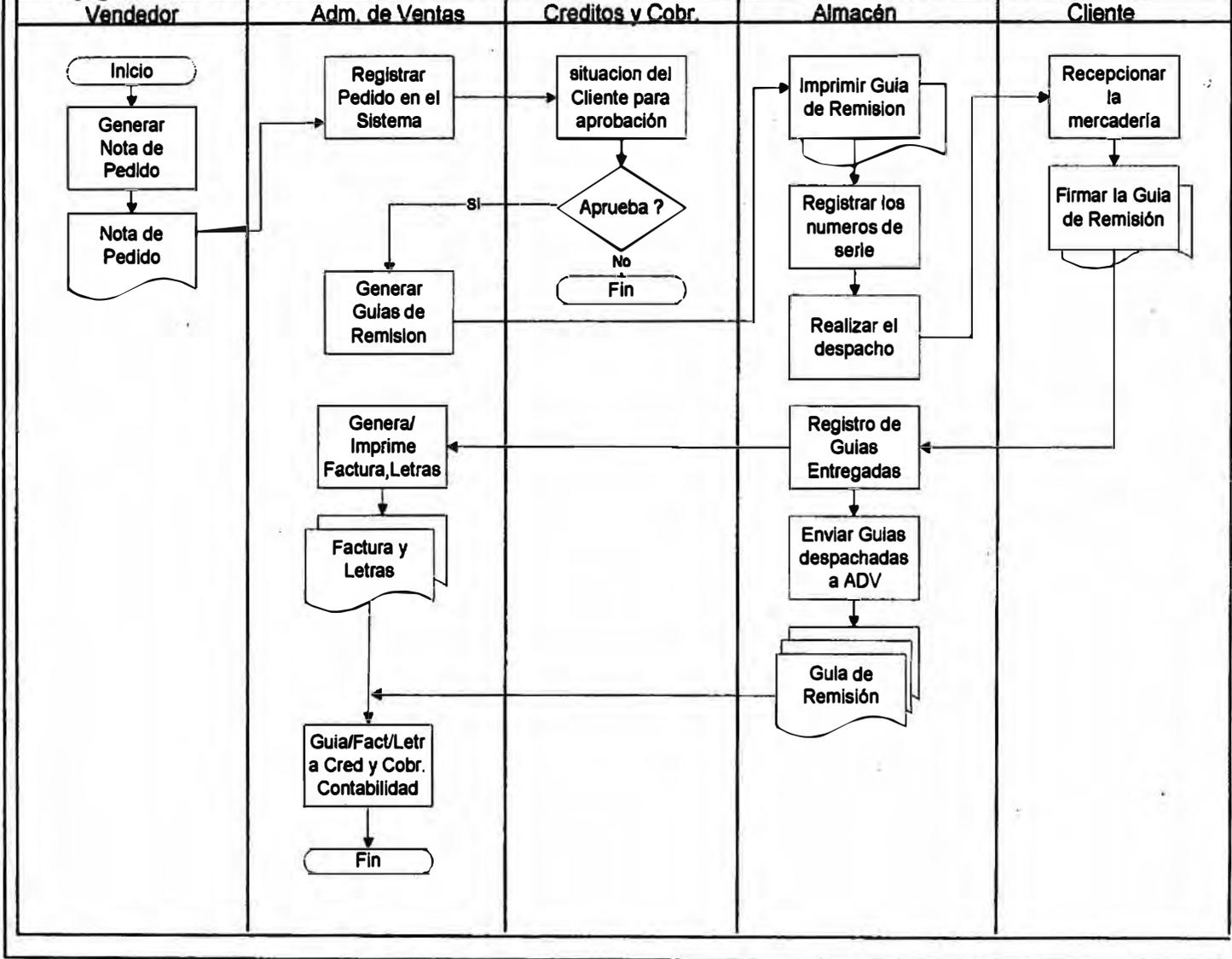
El original de la Factura se entrega al área de Créditos y Cobranzas. una copia de la factura y la guía es enviada hacia contabilidad para su archivo. Administración de Ventas se queda con una copia del documento que emitió para su control interno.

NUEVO PROCESO COMERCIAL



NUEVO PROCESO COMERCIAL

Flujograma del Proceso de Comercialización



7.5 Descomposición Funcional del Sistema

7.5.1 Módulo de Ventas

7.5.1.1. Procesos

7.5.1.1.1. Notas de Pedido

Esta opción marca el inicio de una posible venta, la generación de la nota de pedido puede generarse para dos tipos de operaciones. Por venta o por consignación, en ambos casos el pedido debe ser evaluado y aprobado antes de emitir alguna guía con esta referencia. Esta opción permite la impresión o envío por correo del pedido.

Pedido de Venta

Después de ingresar el punto emisor, el número de pedido es asignado de manera automática, luego se ingresa el Ruc del cliente que debe estar ya ingresado en la base de datos. Con estos datos, el módulo de ventas carga las condiciones de venta asignadas para el cliente como la forma de pago, la dirección de facturación, la dirección de despacho y el tipo de lista de precio. Después se le asigna el vendedor y se podrá modificar la lista de precios asignada.

Una vez ingresados los datos de cabecera, se procederá al ingreso de los códigos de productos que forman parte del pedido, las cantidades pedidas y los descuentos correspondientes.

En una tercera pantalla se va actualizando en línea los totales del pedido, como el total de artículos, el total afecto, el monto de igv y el total general.

En Pedido de venta puede también reservar los productos si así lo desea el cliente.

Pedido de Consignación

El pedido de consignación esta destinado como su nombre lo dice para consignación y no para venta, por lo que las guías de remisión tendrán un tratamiento distinto. Ahora solo es importante diferenciarlos como opción aunque no exista diferencia alguna en el proceso de grabación.

7.5.1.1.2. Facturación

Es la opción principal del módulo de ventas, realiza no solo la grabación e impresión de la factura, también permite la generación de letras para el canje de la factura, según las condiciones pactadas con el cliente en el pedido.

Toda factura se registra en forma automática como un cargo en el módulo de cuentas corrientes.

La impresión de la factura en todas sus formas es directa a la impresora no permitiendo pre visualizar en pantalla ni enviarlas vía mail como ocurre con otros documentos.

Existen tres opciones de facturación:

Facturación Guía/Pedido

Es la más común, se encarga de facturar una guía de remisión por venta o un pedido de venta. Cuando facturamos el pedido se incluyen en la factura todas las guías de remisión por venta del pedido indicado

que se encuentren confirmadas como entregadas al cliente y por facturar.

Es en esta opción donde los pedidos de venta son pactados por lo general a pagar en letras y al momento de facturar, la opción le permite generar las letras, grabarlas pero no imprimirlas, más la numeración de dichas letras aparecerá impreso en la factura.

La guía de remisión indicada para facturar es cargada en forma automática al detalle de la factura pero no permitirá modificar.

Venta Show Room

En esta opción permite la generación de dos documentos, la Factura Show Room y la Boleta de Venta. Se le denomina Factura show room por ser un documento de venta que se emite en la sala de exposición (show room) y la Boleta de Venta es un documento que se emite a las personas que no cuentan con RUC.

Para realizar esta venta, la opción exige el ingreso de fecha de emisión, almacén, forma de pago, L.E. del cliente, Nombre de cliente y dirección.

En la sala show room todas las ventas son al contado por que no se permite ingresar una forma de pago distinto de contado.

Factura de Consignación

Esta opción a diferencia de la primera, solo permite el ingreso del pedido de consignación como documento de referencia. Carga en el detalle de la factura todas las guías que se relacionan al pedido y que estén confirmadas como entregadas al cliente.

El usuario debe eliminar todas aquellos productos que no facturan todavía y también debe ingresar las cantidades que se factura.

El proceso de grabación de esta operación marca las cantidades facturadas de cada guía, de esta manera se tiene un control del total de mercadería en consignación por pedido y por cliente.

7.5.1.1.3. Notas de Abono

Las Notas de Abono son documentos en favor de la deuda del cliente y los emite la empresa por diversos motivos.

La generación de este documento afecta en forma automática la deuda del cliente en el módulo de cuentas corrientes y se ve reflejado en su estado de cuenta.

Notas de Abono por Diferencia de Precios

Estos documentos se emiten cuando después de haber recibido el cliente la factura, este reclama haber pactado un precio más bajo con el vendedor que lo atendió, pero cuando se ingresó la Nota de Pedido al módulo de ventas se asignó una lista de precios equivocada la cual contenía un precio más alto para el producto en reclamo.

Ante esta situación y comprobada la equivocación con la nota de pedido firmada por el cliente, se procede a la emisión de la Nota de Abono.

Notas de Abono por Devolución de Productos

Estos documentos se emiten cuando el cliente, después de recibir la factura decide devolver uno o varios de los productos. En este caso el cliente debe devolver primero el producto, una vez ingresados los

productos al almacén y emitido el parte de ingreso por devolución en el módulo de existencias, se procede a la generación de la nota de abono cuya opción exige el ingreso de la serie y número de la factura o documento de cargo sobre el que afectará la nota, y también la serie y número de parte de ingreso por devolución y es de este documento donde toma el detalle de los productos que además deben estar contenido en el detalle de la factura, por cuyo valor se genera la nota de abono.

Nota de Abono por Otras Razones

Este documento se utiliza para generar una nota de abono por alguna razón ajena al sistema, como por ejemplo una disposición de gerencia.

En este caso no se exige el ingreso de documentos de referencia y se ingreso de manera global un valor que se aplicará en favor a la cuenta del cliente.

Nota de Abono por Recuperación de Productos

Este documento fue creado para poder descontar la deuda de los clientes que por falta de pago ofrecían su mercadería para amortización de su deuda. Esta nueva forma de pago obligaba primero a tasar la mercadería recibida, llegar a un acuerdo con el cliente deudor y luego generar la nota de abono correspondiente.

Como control de esta operación, la pantalla de ingreso de datos de la nota de abono debe exigir como referencia la serie y número del parte de ingreso y sobre este detalle generar la nota.

7.5.1.1.4. Notas de Cargo

Las Notas de Cargo son documentos que incrementan la deuda del cliente y los emite la empresa por diversos motivos.

La generación de este documento afecta en forma automática la deuda del cliente en el módulo de cuentas corrientes y se ve reflejado en su estado de cuenta.

Notas de Cargo por Diferencia de Precios

Estos documentos se emiten exactamente por la misma razón que una Nota de Abono por diferencia de precios pero en sentido inverso. En esta caso el error cometido fue en favor del cliente y es esta corrigiendo. Por supuesto que el cliente es enterado en forma previa a la emisión.

Notas de Cargo por Entrega de Productos

Este motivo es muy raro que se presente, sin embargo esta opción se utiliza cuando se necesita revertir el efecto de una nota de abono por devolución de productos pero el mes en curso ya fue cerrado, es este caso se aplica al siguiente mes una nota de cargo por entrega de productos.

Puede también presentarse que es necesario rehacer una nota de abono por devolución de productos dirigida a un cliente de provincia que por estar lejano no pudo devolver con anticipación el documento que presentaba algún error, pero como el periodo ya fue cerrado el rehacer la nota de abono solo es posible al aplicar la nota de cargo por entrega de productos para anular el efecto de la primera y luego emitir la nota de abono correcta.

Nota de Cargo por Otras Razones

Este documento se utiliza para generar una nota de cargo por alguna razón ajena al sistema, como por ejemplo una disposición de gerencia.

En este caso no se exige el ingreso de documentos de referencia y se ingreso de manera global un valor que se aplicará como cargo a la cuenta del cliente.

7.5.1.1.5. Impresión de Letras

Esta opción se utiliza para imprimir todas las letras generadas en la opción facturación Guía/Pedido. Se puede especificar el rango de fechas de las letras que se desea imprimir o el rango de números. Para esta opción tenemos dos posibilidades:

Impresión de Letras

Imprime las letras de cambio que serán entregadas al cliente su aceptación de los compromisos de pagos.

Reportes de Letras

Imprime un reporte de letras impresas, no impresas e impresas más de una vez, para el control de la gestión del área de administración de ventas "ADV".

7.5.1.1.6. Recalculo de Comisiones

Permite calcular nuevamente las comisiones de los vendedores por si varían los porcentajes durante algún periodo.

7.5.1.1.7. Cambio de Vendedores

Se utiliza para asignar a otro vendedor las ventas realizadas, sea por que le asignaron a otro vendedor como error o por alguna negociación por cambio de zona.

7.5.1.1.8. Evaluación de Pedidos

Todos los pedidos por venta o por consignación deben ser evaluados y aprobados para que el módulo de existencias pueda emitir una guía de salida de mercadería por venta o consignación de estos pedidos, pues esta debe tener como referencia la serie y número del pedido. Solo el área de créditos y cobranzas tiene acceso a evaluar los pedidos y aprobarlos o rechazarlos.

Además de estar restringido el acceso a esta opción la persona usuario del sistema en créditos y cobranzas tendrá que ingresar un password y una calificación obligatoria para poder grabar la evaluación.

La evaluación no solo determina el monto que se permitirá vender, también determina la forma de pago que tendrá el pedido. Todos los clientes según su clasificación tienen asignado formas de pago.

Una vez evaluado el pedido podrá ser modificado siempre que el pedido no posea ninguna guía generada.

La evaluación del pedido le permite cuatro posibilidades.

Aprobación Total

El monto del pedido es aprobado totalmente y se podrá emitir guías de salida por el total de la mercadería detallada en el pedido.

Aprobación Parcial

La aprobación parcial ocurre cuando el cliente no ha venido cumpliendo regularmente con sus compromisos y solo se le permitirá comprar por un monto menor al solicitado en la nota de pedido.

En este caso, cuando se proceda a la generación de la guía de venta, solo permitirá sacar mercadería por un valor menor igual al aprobado.

Rechazo

El pedido no procede y no se permite ninguna operación con este.

Elevación al Comité

El pedido es transferido a consulta para que la gerencia de administración y finanzas determine su evaluación. Cuando el pedido es evaluado en Comité, esta opción envía un mail al gerente para hacerle saber que tiene un pedido para evaluar.

Mientras es pedido se encuentre en consulta no podrá despacharse pero además figurará en el reporte de control como pedido detenido en proceso de aprobación.

7.5.1.2. Informes

Muchos informes del módulo de ventas, se comparten con el módulo de existencias.

7.5.1.2.1. Informes de Stocks

Existe un sub menú dentro menú principal de reportes que agrupa todos los informes de stock que se utilizan.

Stock Actuales

Este reporte muestra los stocks actuales de los productos por marca y por almacén. No solo permite seleccionar el o los almacenes que deseamos reportar, también nos permite seleccionar el tipo de stock, como por ejemplo. Stock Reservado, Stock Físico y Stock Disponible.

Stock de meses anteriores

La forma de seleccionar el tipo de información que deseamos ver es semejante al reporte anterior. Este reporte nos permite revisar los stocks de meses anteriores de uno o varios almacenes.

Stock de consignación

Muestra ordenado por Familias y sub familias todos aquellos productos que tengan stock en el almacén de consignaciones. El reporte permite conocer el valor que se tiene consignación.

Se entiende que cuando aparece stock en el almacén consignación, significa que se tienen pendientes productos asignados que todavía no fueron facturados.

Antigüedad de stock

El reporte de antigüedad de stock permite conocer aquellos productos que no tienen rotación. En este reporte se detallan los stocks de productos comprados que no tienen salida y el tiempo que permanecen en los almacenes desde que fueron comprados, clasificando los stocks según la antigüedad de la compra por cantidad de días, pe. De 0 – 30 días, de 31 – 90 días, de 91 – 120 días, etc.

7.5.1.2.2. Informes de Pedidos

Los informes de pedidos son usados para medir la productividad de las áreas. Ya que un pedido debe ser digitado en ADV, evaluado y aprobado en CYC, Guiado en ADV, despachado y confirmado en Almacén y facturado en ADV.

Status de Pedidos

Este reporte permite seleccionar si desean la información para un solo cliente o todos, si desean un status de Pedido en particular, y en que rango de fechas debe considerar la información solicitada. El reporte de status de despacho de pedidos fue diseñado para medir el tiempo en que un pedido era atendido. Permite visualizar en forma clara si el pedido se encuentra es estado de Digitado, Vigente, en Proceso, Cerrado, Anulado, en Comité o Rechazado.

Status de Aprobación de Pedidos

El reporte de status de evaluación de pedidos fue diseñado para control del área de créditos y cobranzas. Como diseño, es el mismo que el anterior, pero la información que muestra esta dirigida a saber el estado del pedido en la fase de aprobación. Por ejemplo Digitado significa que es responsabilidad del Créditos y Cobranzas su evaluación, Vigente,

Rechazado, en Comité significa que el pedido ya fue evaluado por el área de CYC.

7.5.1.2.3. Informes de Guías

Estos informes son netamente para controlar lo registrado contra los documentos físicos archivados.

Reporte de guías por facturar

Muestra en un rango de fechas las guías emitidas sin despachar y guías emitidas confirmadas no facturadas. Cuando una guía tiene el estado de Vigente significa que está generada pero que no esta confirmada como entregada al cliente por lo que se entiende es responsabilidad de almacén despacharla, entregar los productos y confirmarlas. Cuando una guía figura como confirmadas, significa que es responsabilidad de ADV el facturar la guía ya entregada.

Reporte de guías emitidas

Este reporte es un control de guías emitidas que debe ser conciliado con los documentos físicos.

7.5.1.2.4. Informes Mensuales

Los informes mensuales son los reportes que el área contable necesita para la generación de su carpeta contable de gestión mensual

Registro de Ventas, Registro de Letras, Registro de Notas de Abono, Costo de ventas, Resumen de Venta por Cliente son reportes que el área contable necesita para elaborar su conciliación contable de la gestión comercial.

Comisión de Vendedores es un reporte de emisión mensual destinado para él área de personal y el pago de la comisión los vendedores.

7.5.1.2.4. Informes Diarios

Los informes diarios son reportes que piden el ingreso de un rango de fechas y pueden ir midiendo la gestión de venta día a día de manera acumulativa, también permite hacer un filtro por fecha que considere varios mese o todos un año si se desea. Estos reportes son utilizados por la gerencia de marca para evaluar el alcance de los objetivos de venta mensual y anual. Estos reportes son:

Consolidado de Facturación

Este reporte muestra la venta bruta, los descuentos, el neto antes de impuestos, la venta neta, el financiamiento y el total, acumulado por cada tipo de documento que haya tenido operaciones en el rango de fechas especificado.

Consolidado de Facturación por Formas de Pago

Este reporte muestra la venta bruta, los descuentos, el neto antes de impuestos, la venta neta, el financiamiento y el total, acumulado por cada forma de pago que haya tenido operaciones en el rango de fechas especificado.

Estadística de Artículos

Este reporte muestra la venta bruta, los descuentos, el neto antes de impuestos, la venta neta, el financiamiento y el total, acumulado por cada artículo que haya tenido venta en el rango de fechas especificado.

Resumen de venta por vendedor por cliente

Este reporte muestra la venta bruta, los descuentos, el neto antes de impuestos, la venta neta, el financiamiento y el total, acumulado por cada vendedor y por cada cliente del vendedor que haya tenido venta en el rango de fechas especificado.

Margen de venta por cliente

Este reporte muestra agrupado por cliente, una columna de costo, otra de valor venta, otra de margen, y una última de porcentaje de margen de la venta realizada en el rango de fechas especificado. Este reporte también permite su presentación en forma de ranking.

Margen de venta por artículo

Este reporte muestra agrupado por artículo, una columna de unidades vendidas, una columna de costo unitario, otra de valor venta, otra de margen, y una última de porcentaje de margen de la venta realizada en el rango de fechas especificado. Este reporte también permite su presentación en forma de ranking.

Cumplimiento de objetivos

Este reporte muestra como su nombre lo indica los porcentajes logrados según los objetivos del mes, para las ventas al crédito, ventas al contado, etc.

7.5.1.2.5. Informes de Control / Auditoria

Estos reportes son una herramienta poderosa para la eficiente gestión del área de ventas. Por lo general se emiten guías de transferencia que no son ingresadas al almacén destino, o ingresos por transferencia que luego son anulados, o guías de ventas no facturadas, o facturas anuladas que dejan la guía relacionada sin facturar, etc. Existen varios motivos por los que la información del mes puede estar errada o no consistente y el reporte de control detecta estas anomalías y no permite cerrar el mes si estos problemas detectados no han sido subsanados. En el caso de no poderse corregir los problemas por motivos ajenos a la parte operativa del área de ADV. El área contable es informada y es esta, la que permite el cierre del mes con conocimiento exacto de los montos por corregir.

7.5.2 Módulo de Cuentas Corrientes

7.5.2.1. Procesos

7.5.2.1.1. Cancelación de Documentos

Esta opción es la más importante del módulo de cuentas corrientes, ya que registra todos los documentos de pago o cargos que se le apliquen al cliente.

En esta opción todos los documentos de pago son asignados a una matriz contable que será utilizada para la generación de la interface con contabilidad.

Lo primero que se debe hacer es ingresar los datos del documento de pago como el tipo de documento, el número, y el monto en el debe si se pretende hacer un pago. La opción le permitirá crear el documento si así

lo desea, en el caso de utilizar el tipo de documento efectivo no se podrá crear como documento, solo se registra.

Una vez ingresado el documento de pago se procede al ingreso en detalle de los documentos que se cancelaran y el monto en el haber por el cual cancelará hasta agotar el valor del documento de pago.

La opción le permite seguir ingresando documentos de pago y detalles de documentos a pagar hasta el momento de hacer un cierre. En ese momento se graban todas las operaciones y se genera un PDI (parte de ingreso) donde queda registrada la o las operaciones realizadas.

Cuando se comete un error, se utiliza un tipo de documento especial "ERR" para revertir la operación, en ningún caso se anularan o borrarán las operaciones registradas.

El documento PDI que sustenta la operación de cancelación debe imprimirse y archivarse para control de la gestión del área.

7.5.2.1.2. Prorroga de Documentos

Esta opción se utiliza para cambiar la fecha de vencimiento de algunos documentos a solicitud de un cliente. Pide el ingreso de la empresa marca al cual pertenecen el o los documentos, se ingresa también el ruc del cliente. La opción mostrará todos aquellos documentos del cliente que aun no vencen, permitiendo cambiar las fechas de vencimiento.

7.5.2.1.3. Refinanciación de Letras

La opción de refinanciamiento se define como la acción de negociar varias letras vencidas por un número menor de letras cuya suma de los nuevos montos contienen el valor de las primeras más un interés. Esta opción se aplica para clientes morosos.

7.5.2.1.4. Corrección de Documentos

La corrección de documentos solo permite cambiar datos del documento que no afecten su valor como por ejemplo el banco donde se encuentra.

7.5.2.1.5. Renovaciones de Letras

La renovación es otra modalidad de negociación donde el cliente paga una parte de la letras y solicita que le generen una nueva letra por el saldo. Esta modalidad también esta sujeta a un cargo adicional por concepto de renovación.

La letra en mención puede estar en cartera (en poder de la empresa), en cuyo caso se le aplica una nota de cargo por concepto de renovación, o puede estar en poder del banco en cuyo caso se le renovará la letra cuando el cliente traiga el pago realizado en el banco y es esta entidad en este caso quien le aplica un cargo por renovación.

7.5.2.1.6. Planilla de Documentos

Esta opción permite la asignación de documento aceptados en bancos y su ubicación dentro de la entidad.

La impresión de esta planilla es enviada al banco quien remitirá a la empresa la relación de documentos aceptados y su ubicación. El usuario debe corregir los documentos no aceptados para su correcta ubicación.

7.5.2.1.7. Aceptación de Documentos

Cuando los clientes reciben la factura y aceptan las letras firmándolas, estas retoman al área de créditos y cobranzas y son ingresadas en la opción de aceptación.

Un documento no aceptado por el cliente, no podrá ser ubicado en banco ni podrá ser cancelado por el sistema. Este es un medio para controlar la gestión del área en general.

7.5.2.1.8. Notas de Cargo/Abono

Las notas de cargo o notas de abono son documentos que el área de créditos y cobranzas emite como resultado de alguna negociación con el cliente.

7.5.2.2. Informes

7.5.2.2.1. Documentos Pendientes

Informe que muestra todos los documentos pendientes de pago, en un rango de fecha de un cliente o varios y de una marca o todas.

La selección de estos documento puede discriminarse bajo los siguientes conceptos:

Empresa marca: puede ser ORDE, ARTE, o todas las marcas,

Rango de Fechas: fecha inicial y fecha final

Por departamento, por documento

Por cliente

De esta manera la información busca ser precisa para evitar la transmisión masiva de datos del servidor al cliente y agilizar el funcionamiento del módulo.

7.5.2.2.2. Movimientos del Cliente

Informa agrupando por cliente sobre todos los movimientos de documentos de un cliente o varios, en un rango de fechas y por empresa marca o todas las marcas. Los documentos pueden ser de compras como facturas, boletas, letras, pagos como depósitos realizados al banco con los que han cancelado compromisos, notas de abono etc.

7.5.2.2.3. Letras por Aceptar

Muestra las letras por aceptar por cliente. Además puede discriminar por marca, departamento y rango de fechas.

7.5.2.2.4. Partes Diario de Ingresos

Imprime los documentos que respaldan las cancelaciones. Pueden solicitarse por: Empresa, fecha de emisión o número de PDI.

7.5.2.2.5. Estado de Cuenta Individual

Este es el reporte más usado por el personal de créditos y cobranzas, muestra los documentos emitidos de una marca o todas, de un cliente hasta la fecha indicada.

Los documentos mostrados son los que están pendientes de pago, mostrando los saldos vencidos y los por vencer.

ELECTROL S.A.		Cristóbal de Peralta 968 - Santiago de Surco		ESTADO DE CUENTA INDIVIDUAL		Documentos Emitidos Hasta 13/12/1998		Pag. 1	Fecha 13/12/1	Prog. CCR0417
Empresa Marca	ORDECMSA	Moneda : Dolares Americanos								
Cliente	10001668	IMPORTACIONES HIRAOKA S.A.								
Dirección	AV. ABANCAY N°594 LIMA									
Telefonos	4288185 4703757									
Cód.Do	Número	F.Emisi	F.Venc	US\$ Monto	US\$ Saldo x Ve	US\$ Saldos Venc	Periodo de V			
							Meses	Días		
	FACT 41000757	13/08/	12/09/	3,479.94					F30D	
	FACT 41000930	29/10/	28/12/	838.92	838.92				F60D	
	FACT 41000941	06/11/	05/01/	1,398.22	1,398.22				F60D	
	FACT 41000951	13/11/	12/01/	14,294.97	14,294.97				F60D	
	FACT 41000963	19/11/	18/01/	6,400.89	6,400.89				F60D	
	FACT 41001019	10/12/	08/02/	1,561.22	1,561.22				F60D	
	FACT 41001020	10/12/	08/02/	3,257.89	3,257.89				F60D	
	FACT 41001021	10/12/	10/12/	219.95		219.95		3	OBSE	
	FACT 41001022	10/12/	10/12/	199.00		199.00		3	OBSE	
	FACT 41001023	10/12/	08/02/	3,055.11	3,055.11				F60D	
	FACT 41001034	12/12/	10/02/	4,648.35	4,648.35				F60D	
	FACT 41001035	12/12/	12/12/	1.32		1.32		1	OBSE	
Totales del Clien				39,355.78	35,455.57	-1,979.73				
Saldo del Clien						US\$		33,475.84		

7.5.2.2.6. Cartas de Aviso

Permite la emisión de tres tipos de cartas: Documentos por Vencer, Documentos vencidos hasta 9 días, y documentos vencidos más de 9 días.

Además puede filtrar la emisión de cartas, para una empresa marca y también para un cliente en particular.

7.5.3 Módulo de Existencias

7.5.3.1. Procesos

7.5.3.1.1. Recepción de Productos

Esta opción es la encargada de registrar los ingresos al almacén. Este ingreso puede suceder por dos motivos: Parte de Ingreso por Importaciones y Parte de Ingreso por Compras Nacionales, en el primer caso se genera un documento llamado Parte de Ingreso por Importaciones "PAIN", que toma como referencia un documento llamado Parte de Ingreso Preliminar generado por el módulo de importaciones.

Los datos que se ingresan en este documento se dividen en datos de cabecera y datos de detalle.

En los datos de cabecera se ingresa la transacción que realiza el documento, la entidad que emite el documento (usuario del sistema), el almacén que recibe los productos y el documento de referencia que para el caso del PAIN es el parte de ingreso preliminar. La opción busca el parte de ingreso preliminar y carga el detalle de productos.

Todo documento antes de grabarse exige el ingreso del total de items para asegurar o reducir la posibilidad de un error. Una vez confirmada la cantidad ingresada el proceso de grabación actualiza los stocks de los productos en el almacén y el stock total además de calcular en nuevo costo promedio.

Esta opción imprime el documento y es archivado para el control documentario.

7.5.3.1.2. Modificación de Partes de Ingreso por Compras Nac.

Los productos que son comprados en el país son ingresados en código y cantidad por el usuario del sistema en almacén, pero el costo del producto es ingresado por el área de contabilidad. Estos costos generalmente se ingresan a fin de mes y son una forma de modificación del parte de ingreso.

7.5.3.1.3. Ajustes y Mermas

Esta opción permite regularizar de forma puntal los stocks y los costos de algunos productos que después del inventario físico se encontraban como faltantes o como sobrantes, pudiendo suceder también que el costo del producto al momento que se ingreso fue un error no detectado, por lo solo queda la modificación vía ajuste.

Esta opción permite cuatro posibilidades:

Ajuste físico positivo, ajuste físico negativo, ajuste por valor positivo y ajuste por valor negativo.

7.5.3.1.4. Ingreso por Traspaso

Cuando se genera una guía de salida por transferencia, esta debe ser ingresada en forma total a otro almacén. La opción de ingreso por transferencia exige digitar los datos completos del documento de referencia que debe ser una guía de salida por transferencia. La opción busca el documento de referencia y carga en la pantalla de detalle el total de items de la guía, los cuales deben ser confirmados o modificados antes de grabarlos.

7.5.3.1.5. Guías de Ventas / Consignación

Esta opción es utilizada en el área de administración de ventas para la emisión del documento de salida de mercadería por venta o consignación. Este documento requiere el ingreso del número de la nota de pedido al cual está haciendo referencia la guía y controla internamente la cantidad de productos solicitados con la cantidad de productos de la guía.

Debe también indicarse el almacén de salida de los productos para poder descontar del stock, y colocarlo como stock reservado.

La generación de este documento no permite su impresión pero podrá ser visualizada como pendiente de imprimir en el área de almacenes.

7.5.3.1.6. Impresión de Guías de Ventas / Consignación

La impresión de guías de remisión se realiza en el almacén. Después de imprimir el documento el sistema pide al usuario la confirmación de la correcta impresión. En el caso de una falla de la impresora y el documento no se imprime correctamente es posible generar otra guía copia de la primera y volver a imprimir.

7.5.3.1.7. Registro de Entrega de Guías de Ventas / Consignación

Una vez recibido los productos por el cliente y firmada la guía con las cantidades efectivamente recibidas, el responsable de almacén debe realizar un registro de entrega de la guía. Esta opción permite además corregir las cantidades entregadas en la pantalla.

El proceso de grabación reconoce las diferencias y actualiza los stocks de almacén rebajando el stock físico en las cantidades efectivamente entregadas.

7.5.3.2. Informes

7.5.3.2.1. Kardex de Existencias

Es el reporte más importante de la gestión de almacenes, muestra todos los movimientos de un producto por almacén o en todos los almacenes en un rango de fechas especificado. Este reporte puede mostrar solo el movimiento de las unidades como también el movimiento de su valorización.

7.5.3.2.2. Ingresos por Compras Nacionales

Muestra todos los documentos de compra nacionales y su detalle de productos en un rango de fechas. Normalmente se utiliza los fines de mes para control del área contable que es responsable de valorizarlos.

7.5.3.2.3. Informes de Control / Auditoria

Estos reportes al igual que en el módulo de ventas son una herramienta poderosa para la eficiente gestión del Almacenes, ADV. Existen varios motivos por los que la información del mes puede estar errada o no consistente y el reporte de control detecta estas anomalías y no permite cerrar el mes si estos problemas detectados no han sido subsanados. En el caso de no poderse corregir los problemas por motivos ajenos a la parte operativa del área. El área contable es informada y es esta, la que permite el cierre del mes con conocimiento exacto de los montos por regularizar.

7.6 Logros Obtenidos con el Sistema

La operatividad de trabajo remoto (trabajo en línea al margen de la ubicación física) del área de créditos y cobranzas, la empresa marca, contabilidad, la GAF funcionan correctamente y con tiempos de respuesta bastante buenos.

La explotación de la información se realiza para las diferentes áreas de la empresa. Cada una de estas puede acceder a la información permitida en forma directa. No es necesaria la presencia o apoyo del personal de sistemas. El usuario es independiente tanto en la generación de procesos como en la explotación de la información.

Los usuarios que actualmente tienen acceso al sistema son: Gerencia General, GAF, Area Comercial, (ADV, vendedores, gerencias, secretarias), Créditos y Cobranzas, Contabilidad, Importaciones y Finanzas. Cada una de las áreas cuenta con reportes a la medida, existiendo siempre la posibilidad de crear otros reportes.

La operatividad del sistema ha permitido una importante reducción de tiempos en el ciclo total de ventas, llegando a atender los pedidos en un plazo máximo de 48 horas, si no existen problemas de stock.

En el extremo, el cliente podría recibir sus pedidos a las 2 horas de haberlo solicitado, dado que el trabajo en línea de las diferentes áreas, al margen de las distancias físicas, permite que la información fluya rápida y eficientemente.

El trabajo integrado del área de ventas y créditos y cobranzas a través del sistema, permite un mejor control de las operaciones de aprobación de pedidos, mayor seguimiento del área comercial y sobre todo una información integral para el personal del área comercial y especialmente para los clientes.

La explotación de la información permite mantener al cliente en forma permanente informado sobre el status real de sus pedidos, por ejemplo, si su pedido ha sido aprobado o no, el monto por el que ha sido aprobado, si se encuentra despachado, que productos le han sido despachados, en que fecha, con que documentos, etc.

Se lleva un mejor control del stock, permitiendo conocer en detalle y en tiempo real los saldos de stock en los diferentes almacenes con los que cuenta la empresa.

En general toda la información se puede visualizar en tiempo real: ventas, stocks, pendientes, etc.

El contar con esta base de información permite que las áreas exploten reportes estadísticos de control de eficiencia operativa, que como resultado final nos permite tomar las medidas correctivas del caso y dar cada vez un mejor servicio al cliente.

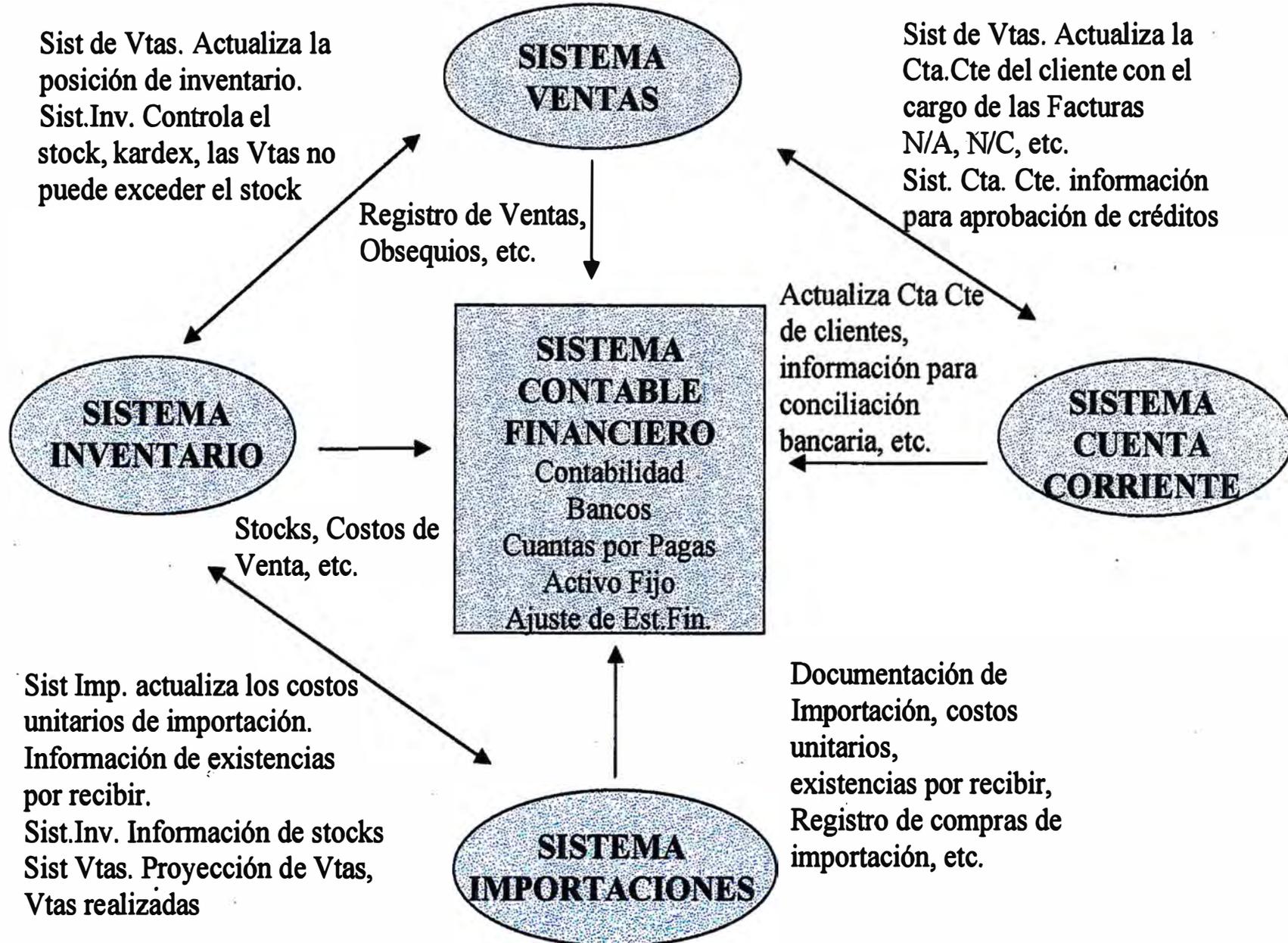
Adicionalmente a los reportes de gestión, existen reportes de control de las operaciones y de consistencias de información, permitiendo de esta manera una auditoría completa de la información y de como el usuario esta operando el sistema.

De este sistema se transfiere el registro de ventas al sistema contable. Antes se digitaban los documentos y requerian de 4 personas. Desde que el sistema viene operando, es una persona la encargada de validar que la información coincida con los documentos. El tiempo de registro era de 3 semanas promedio, la interface se realiza ahora en 2 horas como máximo.

Como consecuencia de estas operaciones de registro y verificación el pago de los impuestos correspondientes, se realiza sobre una información totalmente revisada y validada.

SISTEMAS DE ELECTROL

7.7 Relación Contable del Sistema



7.8 Arquitectura Tecnológica

7.8.1 Antecedentes

En el negocio de Electrol que opera en todo el Perú, el servicio que se tiene que brindar al cliente es cada vez más importante y una ventaja competitiva ante la competencia. Los flujos de procesos eran cada vez más lentos en la medida que aumentaban los clientes, debido a que muchos reportes debían de elaborarse en excel a partir de reportes del sistema, no existía una base de datos centralizada que permitiera el acceso a la información desde los distintos locales y áreas de la empresa, cuando el área créditos y cobranzas debía evaluar un pedido, un diskett con la información de pedidos se enviaba desde el local de la empresa marca hasta el local principal donde era cargado. Este proceso era lento y propenso a errores por parte de las fuentes de almacenamiento temporales que se usaban.

El no tener una base de datos centralizada hacía complicado el evaluar en forma consolidada la gestión de ventas, de cobranzas, la evaluación del cliente, etc.

El sistema existente se ejecutaba bajo redes locales que no estaban comunicadas con la sede central y toda la información de gestión mensualmente se enviaba en forma de reporte al área de contabilidad quien debía ingresar la información manualmente al sistema contable y luego conciliarla. Este proceso era largo, tedioso, propenso a errores y demandaba mucho recuso de tiempo y personas.

7.8.2 El presente bajo tecnología SQL Server

Una parte importante en la transformación de Electrol era el poder contar con un sistema de información que se ajuste y cubra las necesidades del nuevo modelo de la empresa. Debían desarrollarse sistemas comerciales que maneje información en una base de datos centralizada y confiable.

El desarrollo de las aplicaciones contemplaban una arquitectura Cliente / Servidor donde la parte del cliente sería desarrollada bajo Visual Basic y la parte Servidor debían ser procedimientos almacenados. Inicialmente se decidió seguir los estándares de plataforma de desarrollo del grupo, que mencionaban a Oracle como base de datos, pero los altos costos que ello implicaba hizo que se decidiera seguir la línea de desarrollo que ofrecía Microsoft que son Visual Basic y SQL Server. Esta plataforma de desarrollo era más barata y también confiable.

Electrol es una organización que está distribuida. En la sede central se opera toda la parte operativa de administración de ventas, créditos y cobranzas e importaciones. Los almacenes se encuentran bastante alejados de la sede central. El desarrollo del sistema contemplaba la comunicación necesaria y efectiva de debía tener sede central con los almacenes. El nuevo sistema cubrió bastante bien las pruebas de performance que en comunicación debía tener.

7.8.3 Infraestructura

Electrol sabía que el cambio de sistemas de información también necesitaría la renovación de los equipos de los usuarios, es por ese motivo que en forma paulatina fue renovando los equipos de cada usuario. La infraestructura técnica con que cuenta es la siguiente.

7.8.3.1 Software

Para poder brindar un soporte adecuado a todas las máquinas de los usuarios, se adquirió un Software Standar base tanto para las redes de usuarios como los para los propios usuarios.

Sistemas Operativos

Windows NT

Windows 95

MS-DOS

Utilitarios

Microsoft Word

Excel

Power Point

Visio

Access

Herramientas de Desarrollo

Visual Basic

SQL Server

Editores de Fuentes

Qedit

Comunicaciones

Microsoft Exchange

7.8.3.2 Hardware

Para la implantación de este proyecto se definió el hardware capaz de soportar un modelo centralizado, con comunicación remota entre los locales usuarios del sistema.

Topología de Red: Estrella.

Nodo Central:

01 Servidor de Correo Electrónico (Exchange)

Hardware : 01 Procesador Pentium 200 MHz

128 MB RAM

01 HD SCSI 4.5 GB

Raid nivel 5

01 Tarjeta Ethernet 3Com 10/100

Software : Windows NT, Exchange Server 4.5

01 Servidor de Producción

Hardware : 02 Procesadores Pentium 200 MHz

128 MB RAM

03 HD SCSI 4.5 GB

Raid nivel 5

01 Tarjeta Ethernet 3Com 10/100

Software : Windows NT, SQL Server

150 Pc's IBM PC 100

Hardware : Pentium 100 MHz

01 HD 1.2GB.

16 MB RAM

Floppy Drive 1.44MB

01 Tarjeta Ethernet 3Com 10

Software : Windows 95, Office

Comunicaciones:

04 enlaces digitales DIGIRED 64k PPP

01 Router 3Com 227 con 1 puerto LAN Ethernet + 8 Puertos WAN V.3.5

04 Routers 3Com 221 con 1 puerto LAN Ethernet + 1 Puertos WAN DB9

01 Swich 3 Com 10/100 mbps.

04 Hubs 3Com de 24 Ports.

14 Hubs 3Com de 12 Ports.

Los servidores y Hubs del nodo central estaban conectados al swich 3Com con el objeto de conseguir un tiempo de respuesta óptimo.

CAPITULO 8

8.- Análisis Costo - Beneficio

8.1 Costos

8.1.1 Centralización de Almacenes

Es importante notar que los costos utilizados para la gestión de almacenes, se vieron reducidos en aproximadamente la cuarta parte, es decir se redujo costos en recursos humanos, en activos fijos y en gastos administrativos.

Por otro lado la inversión en nuevas máquinas se minimizó teniendo en cuenta que se podía incluso utilizar recursos que ya tenía la empresa en otras áreas y que por razones de reducción de personal se encontraban no asignados.

Los equipos antiguos eran a su vez vendidos al personal de la empresa.

(Cuadro Nro. 1)

Cuadro Nro 1									
PROYECTO DE CENTRALIZACION DE ALMACENES									
ANALISIS DE GASTOS E INVERSION									
CONCEPTO	ALT. DESCENTRALIZADA			ALT. CENTRALIZADA			VAR. %	AHORRO MENSUAL	AHORRO ANUAL
	CANT	GTO UNIT	TOT MES	CANT	GTO UNIT	TOT MES			
GASTOS									
Personal (costo)									
Jefe de Almacenes y Distribuc	4	1,984	7,935	1	2,100	2,100			
Jefe de almacén	4	1,134	4,534	4	1,680	6,720			
Jefe de despacho	4	1,134	4,534	1	1,820	1,820			
Digitador	4	490	1,960	2	490	980			
Secretaria/Asistente	4	560	2,240	1	720	720			
Operarios	40	316	12,659	16	316	5,064			
Conserje	4	280	1,120	2	240	480			
Chofer	4	280	1,120	2	240	480			
Sub-total			36,103			18,364	-49.1	17,739	212,872
Mantenimiento									
Mantenimiento vehículos	4	167	667	2	167	333			
Seguro Vehículo	4	208	833	2	208	417			
Sub-total			1,500			750	-50.0	750	9,000
Gastos Administrativos									
Útiles de oficina y cómputo	20	100	2,000	9	100	900			
Gastos de comunicación	20	150	3,000	9	400	3,600			
Sub-total			5,000			4,500	-10.0	500	6,000
Total Gastos			42,603			23,614	-44.6	18,989	227,872
INVERSION									
Oficina Jefatura	0	500	-	1	1,000	1,000			
Camionetas	1	15,000	15,000	1	15,000	15,000			
Equipos de Cómputo	12	2,500	30,000	5	2,900	14,500			
Instalaciones	16	600	9,600	9	400	3,600			
Anexos telefónicos	8	200	1,600	3	200	600			
Mobiliario	8	640	5,120	-3	640	(1,920)			
Total Inversión			61,320			32,780	-46.5		28,540

8.1.2 Centralización de Administración de Ventas

En forma similar, los ahorros logrados en el área de Administración de Ventas, se vieron reducidos en aproximadamente la cuarta parte, es decir se redujo costos en recursos humanos, en activos fijos y en gastos administrativos.

Aunque el nuevo proyecto exigía una nueva plataforma tecnológica, la inversión necesaria también se beneficia si consideramos que podemos recurrir a activos sobrantes de la reducción de personal en lugar de comprar. Se entiende que durante el tiempo que duro el proyecto, en forma paralela se fueron renovando los equipos a una plataforma que sería de nivel apropiado para la empresa y los sistemas que se utilizarían.

(Cuadro Nro. 2)

Cuadro Nro 2									
PROYECTO DE CENTRALIZACION DE ADMINISTRACION DE VENTAS									
ANALISIS DE GASTOS E INVERSION									
CONCEPTO	ALT. DESCENTRALIZADA			ALT. CENTRALIZADA			VAR. %	AHORRO MENSUAL	AHORRO ANUAL
	CANT	GTO UNIT	TOT MES	CANT	GTO UNIT	TOT MES			
GASTOS									
Personal (costo)									
Administrador de Ventas	4	2,000	8,000	1	2,500	2,500			
Asistente	2	900	1,800	1	1,200	1,200			
Auxiliar									
Sub-total			9,800			3,700	-62.2	6,100	73,200
Gastos Administrativos									
Utiles de oficina y cómputo	6	100	600	4	100	400			
Gastos de comunicación	6	200	1,200	4	150	600			
Sub-total			1,800			1,000	-44.4	800	9,600
Total Gastos			11,600			4,700	-59.5	6,900	82,800
INVERSION									
Oficina Adm. Vtas	0	500	-	1	800	800			
Equipos de Cómputo	2	2,500	5,000	0	2,500	-			
Instalaciones	0	-	-	4	400	1,600			
Servidor Central	1	25,000	25,000	1	25,000	25,000			
Servidores lan	4	8,000	32,000	0	8,000	-			
Software de Base de Datos	6	9,000	54,000	2	9,000	18,000			
Sistema Operativo	3	5,000	15,000	-1	5,000	(5,000)			
Anexos telefónicos	2	200	400	0	200	-			
Mobiliario	0	640	-	-2	640	(1,280)			
(escritorio, sillas, etc.)									
Total Inversión			131,400			39,120	-70.2		92,280

8.2 Beneficios

8.2.1 Centralización de Almacenes

Los beneficios tangibles obtenidos se pueden expresar y entender como reducción de gastos administrativo, activo fijo y personal, la disminución en el tiempo de atención y despacho de los productos, la mejora en el control de los inventarios, incluso podemos agregar que el ordenamiento de las funciones es un beneficio logrado.

En cuanto a los beneficios intangibles, diremos que se ha mejorado la atención al cliente al entregarle la mercadería el mismo día que lo solicita o cuando lo solicita.

8.2.2 Centralización de Administración de Ventas

Los beneficios tangibles del proyecto en el área de administración de ventas, aparte de la reducción de gastos administrativos, personal y activos fijos se perciben como la reducción en el tiempo de gestión debido a la optimización de las cargas de trabajo y métodos de trabajo mejor orientados. Otro beneficio es la reducción en los documentos que se deben archivar por gestión y auditoría.

Entre los beneficios intangibles mencionaremos el aumento y mejora de la comunicación con las diversas áreas de la empresa, la mejor relación con el cliente quien ya no tiene que estar llamando a cuatro números distintos para saber sobre sus pedidos. La mejora en la administración y solución de problemas internos y externos ya que el conocimiento de tales inconvenientes esta a cargo de una sola persona quien se especializa en su gestión.

8.2.3 Del Proyecto

En líneas generales el proyecto de transformación y el nuevo sistema comercial contribuyeron de manera importante en el incremento de la satisfacción del cliente y de manera indirecta en el incremento de las ventas.

Los Clientes pueden consultar en cualquier área sobre la situación de sus pedidos o ubicación de sus letras o cualquier consulta que sobre su situación con la empresa desee hacer.

El flujo de información de las áreas con contabilidad permiten obtener cuadros contables mensuales de gestión de ventas completos a 3 días del cierre de mes, donde la gerencia general pueden evaluar de manera oportuna y hacer los correctivos necesarios para la consecución de los objetivos anuales de la empresa.

Además el proyecto realizó un ordenamiento de todas las funciones de la empresa simplificando los flujos, reduciendo los tiempos y mejorando la atención a sus clientes internos.

En el aspecto Tecnológico podemos decir con satisfacción que se han superado las barreras de la distancia, la sede central de electrol se encuentra ubicada en el Distrito de San Isidro al igual de las marcas, el local del almacén se encuentra ubicado en el Callao. Sin embargo las guías generadas por administración de ventas son vistas por el sistema en almacén, en el mismo instante son impresas y atendidas, recortando el ciclo completo de atención de ventas de 1 semana a 2 horas.

CAPITULO 9

9.- Conclusiones y Recomendaciones

La implantación del nuevo proceso comercial en Electrol, el proyecto de transformación que lo antecedió y dio origen, la nueva tecnología utilizada, los nuevos controles del proceso y los cambios que paralelamente se dieron en otros procesos en Electrol a raíz del proyecto con el objetivo de aumentar el valor de la empresa mediante la mejora en la eficiencia operativa, consiguió no sólo logros en eficiencia operativa, también se logró por la parte externa, mejorar la imagen de Electrol frente a sus clientes y por la parte interna un conocimiento real de la operatividad y flujo de información del negocio por parte de todo el personal que se vio involucrado en la gran tarea de mejorar Electrol.

El análisis necesario para identificar los problemas, permitió conocer al equipo comercial todos los clientes internos y externos del proceso, además de poder reconocer como se afectan estos clientes cuando un procedimiento es alterado, permitió también, conocer a detalle la cantidad de procedimientos de cada área y como funcionan en la práctica.

El tiempo proyectado para el proyecto fue respetado y acatado por parte de los participantes, y cumplieron una labor meritoria de control y seguimiento a los equipos de trabajo, las personas encargadas de administrar el proyecto. Más que un ambiente de proyecto o trabajo, los equipos crearon un ambiente de competencia sana que permitió asimilar lo mejor de cada persona.

Uno de los objetivos del proyecto de contar con recurso humano calificado para cada puesto en los nuevos procesos se vio facilitado durante el desarrollo del mismo, en la etapa de análisis, cuando los integrantes de los equipos se enriquecieron de conocimiento acerca del negocio.

Es importante mencionar que el nuevo sistema comercial comprendido por los módulos de ventas, existencias y cuentas corrientes, no solo fue desarrollado a la medida de las necesidades y modelo del proceso comercial de la empresa, sin lugar a dudas, es también fácilmente aplicable a cualquier negocio comercial en el Perú; dentro de sus bondades destacamos en primer lugar sus reportes de control, que nos permiten identificar la existencia de inconsistencia documentaria dentro de la base de datos antes de cada cierre mensual, en segundo lugar y no menos importante son las interfaces contables con las que cuentan los módulos de ventas y cuentas corrientes, ya que los sistemas comerciales por lo general adolecen de un vínculo con el sistema de contabilidad y no son fácilmente adaptables al módulo contable vigente en la empresa, en tercer lugar debo mencionar la flexibilidad del sistema para modificar reportes de gestión o control sin necesidad de cambiar de versión y sin necesidad de salir del sistema.

En opinión personal debo manifestar que aunque las ideas generales del nuevo sistema ya se tenían en mente y los cambios en los procesos también, el proyecto de transformación de la empresa fue absolutamente necesario y conveniente, pues no se tenía conocimiento a detalle de todas las implicancias que un cambio en el sistema o proceso requería contemplar, ni mucho menos para los grandes cambios que se pretendían. El proyecto permitió determinar con precisión los cambios necesarios en la empresa, también se identificó todas las áreas afectadas por un cambio, además los requerimientos que cada cambio necesita para su implantación, también que cambios eran los más importantes, cuales eran los más fáciles de implantar y el orden en que deberían implantarse para no alterar el normal funcionamiento de la empresa.

APENDICE**A.- Reportes**

ORDE	CONSOLIDADO DE FACTURACION (DOLARES)						Fecha : 19/12/1998
confac01	Desde 01/12/1998 Hasta 18/12/1998						Página : 1
	BRUTO	DESC	NETO	RECARGO	IGV	VENTA	
CARSA	-26,515.37	0.00	-26,515.37	-894.84	-4,933.8	-32,344.04	
TERCEROS	136,378.57	0.00	136,378.57	3,748.30	25,222.8	165,349.70	
TOTAL GENERAL	109,863.20	0.00	109,863.20	2,853.46	20,289.00	133,005.66	

Fig. 1

ORDE	CONTROL DE CIERRE DE MES (Mes DICIEMBRE de 1998)					Fecha : 19/12/1998
CtrlFMes						Página : 1
	CODLOC	NUMDOC	F.EMISION	COSTOSOL	COSTODOL	PROBLEMA DESCRIPCION
GURE						
GURE	041	1700	16/12/199	341.36	111.89	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1705	17/12/199	3,341.60	1,157.54	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1706	17/12/199	4,074.40	1,742.20	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1707	17/12/199	9,062.72	3,545.98	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1711	17/12/199	745.96	264.54	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1712	18/12/199	1,364.16	478.58	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1713	18/12/199	599.50	201.16	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1714	18/12/199	618.20	214.04	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1718	18/12/199	598.74	201.86	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1719	18/12/199	1,427.46	501.70	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1721	18/12/199	4,792.89	1,781.63	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1732	19/12/199	0.00	0.00	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1733	19/12/199	0.00	0.00	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1734	19/12/199	0.00	0.00	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1735	19/12/199	0.00	0.00	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1736	19/12/199	0.00	0.00	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1737	19/12/199	0.00	0.00	GSFA GUIA SIN FACTURA
GURE	041	1738	19/12/199	0.00	0.00	GSFA GUIA SIN FACTURA
				26,966.99	10,201.14	
Grand Total				26,966.99	10,201.14	
* Para el mensaje "GUIA SIN FACTURA", las guias de consignación son referenciales						

Fig. 2

ORDE CONSOLIDADO DE FACTURACION POR FORMAS DE PAGO		(DOLARES)		Fecha	: 19/12/1998
factxpag Desde 01/12/1998 Hasta 18/12/1998				Página	: 1
FORMA DE PAGO	BRUTO	NETO	RECARGO	IGV	VENTA
CONTADO	-319,855.5	-319,855.54	-10,804.03	-59,518.73	-390,178.30
FACTURA A, 60 DIAS	96,856.77	96,856.77	0.00	17,434.21	114,290.98
LETRA, 180 DIAS	32,354.65	32,354.65	3,764.40	6,501.43	42,620.48
LETRA, 35 DIAS	84.75	84.75	0.00	15.26	100.01
LETRA, 60 DIAS	1,551.57	1,551.57	0.00	279.28	1,830.85
LETRA, 60, 90 DIAS	293,146.20	293,146.20	9,893.09	54,547.08	357,586.37
OBSEQUIO - VENTAS	787.17	787.17	0.00	141.69	928.86
PRE-PAGO	4,937.63	4,937.63	0.00	888.78	5,826.41
TOTAL GENERAL	109,863.20	109,863.20	2,853.46	20,289.00	133,005.66

Fig. 3

ORDE VENTAS POR VENDEDOR POR CLIENTE		(DOLARES)		Fecha	: 19/12/199
factxven Desde 01/12/1998 Hasta 18/12/1998				Página	: 1
VENDEDOR	BRUTO	NETO	RECARGO	IGV	VENTA
JBLL JAVIER BALLON	-396.69	-396.69	0.00	-71.41	-468.10
33756437 TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLE	-396.69	-396.69	0.00	-71.41	-468.10
JMUN JORGE MUÑOZ	18,911.15	18,911.15	-16.10	3,401.11	22,296.16
10001668 IMPORTACIONES HIRAOKA S.A.	17,675.43	17,675.43	0.00	3,181.58	20,857.01
10209676 DISTRIBUIDORA ABA BANONI	1,663.41	1,663.41	0.00	299.41	1,962.82
12559097 ELECTRODUSA DE R.ARE	-427.69	-427.69	-16.10	-79.88	-523.67
JPEO JAVIER PENAGOS	3,388.93	3,388.93	0.00	610.01	3,998.94
12075260 MANZANARES S.A.	-359.45	-359.45	0.00	-64.70	-424.15
16387932 CHANCAFE Q.	3,748.38	3,748.38	0.00	674.71	4,423.09
JRAM JESUS RAMOS	-215.25	-215.25	0.00	-38.75	-254.00
33142960 TOTAL ARTEFACTOS S.A.	-215.25	-215.25	0.00	-38.75	-254.00
OFIC VENDEDOR OFICINA	86,599.20	86,599.20	2,869.56	16,104.39	105,573.15
10060249 COMERCIAL COUNTRY	84.75	84.75	0.00	15.26	100.01
10181062 BAZAR ANTIGUO S.A.	383.21	383.21	0.00	68.98	452.19
12559097 ELECTRODUSA DE R.ARE	281.50	281.50	0.00	50.67	332.17
22080822 ELECTRONIC SHOPPING	258.60	258.60	0.00	46.55	305.15
25360443 CORP.ANDINA DE DIST.	-26,515.37	-26,515.37	-894.84	-4,933.83	-32,344.04
30626176 NEOFARMA S.A.	32,354.65	32,354.65	3,764.40	6,501.43	42,620.48
33142960 TOTAL ARTEFACTOS S.A.	79,100.11	79,100.11	0.00	14,238.01	93,338.12
33646267 INVEPSA S.R.L.	715.32	715.32	0.00	128.76	844.08
36834650 IMPORTACIONES KAMASA EIRL	-63.57	-63.57	0.00	-11.44	-75.01
TOTAL GENERAL	108,287.34	108,287.34	2,853.46	20,005.35	131,146.15

Fig. 4

ORDE guipen01		GUIAS PENDIENTES DE FACTURAR				Fecha : 19/12/1998		
						Página : 1		
CLIENTE	# DE GUIA	FECHA	PEDIDO	FECHA	FEC. RECB.	EST.		
10060249 COMERCIAL COUNTRY	041 1718	18/12/199	0001 9812028	15/12/199	17/12/1998	R		
	041 1719	18/12/199	0001 9812029	15/12/199	17/12/1998	R		
	041 1721	18/12/199	0001 9812000	15/12/199	17/12/1998	R		
	041 1737	19/12/199	0001 981205	18/12/199		V		
10181062 BAZAR ANTIGUO S.A.	041 1732	19/12/199	0001 9812048	18/12/199		V		
10209676 DISTRIBUIDORA ABA	041 1711	17/12/199	0001 9812001	07/12/199	17/12/1998	R		
12075260 MANZANARES S.A.	041 1733	19/12/199	0001 9812045	18/12/199		V		
	041 1734	19/12/199	0001 9812046	18/12/199		V		
15745843 JAVIER ROGELIO P	041 1735	19/12/199	0001 9812047	18/12/199		V		
30626176 NEOFARMA S.A.	041 1700	16/12/199	0001 9812027	14/12/199	15/12/1998	R		
33142960 TOTAL ARTEFACTOS S	041 1736	19/12/199	0001 9812037	16/12/199		V		
33646267 INVEPSA S.R.L.	041 1706	17/12/199	0001 9812039	16/12/199	17/12/1998	R		
	041 1705	17/12/199	0001 9812040	16/12/199	17/12/1998	R		
	041 1707	17/12/199	0001 9812038	16/12/199	17/12/1998	R		
41786167 JORGE MUÑOZ KERRI	041 1712	18/12/199	0001 9812032	16/12/199	17/12/1998	R		
	041 1713	18/12/199	0001 9812036	16/12/199	17/12/1998	R		
	041 1714	18/12/199	0001 9812044	17/12/199	17/12/1998	R		
	041 1738	19/12/199	0001 9812049	18/12/199		V		

Fig. 5

ORDE		MARGEN DE VENTAS POR CLIENTES (DOLARES)			Fecha : 19/12/199	
margxcli		Desde 01/12/1998 Hasta 18/12/1998			Página : 1	
RUC	RAZON SOCIAL	CANTIDAD	COSTO	VENTA	MARGEN	%
CARSA		4,664	198,304.78	-26,515.37	-224,820.1	847.89
25360443	CORPORACION ANDINA DE DISTRIBUC	4,664	198,304.78	-26,515.37	-224,820.1	847.89
TERCEROS		2,006	4,960.84	136,378.57	131,417.73	96.36
0	CLIENTES VARIOS	130	3,408.01	1,575.86	-1,832.15	-116.2
10001668	IMPORTACIONES HIRAKKA S.A.	397	0.00	17,675.43	17,675.43	100.00
10060249	COMERCIAL COUNTRY	2	0.00	84.75	84.75	100.00
10181062	BAZAR ANTIGUO S.A.	5	0.00	383.21	383.21	100.00
10209676	DISTRIBUIDORA ABA BANONI E.I.R.	18	0.00	1,663.41	1,663.41	100.00
12075260	MANZANARES S.A.	2	287.66	-359.45	-647.11	180.03
12559097	ELECTRODUSA DE RIGOBERTO ARENA	5	327.02	-146.19	-473.21	323.69
16387932	CHANCAFE Q.	39	0.00	3,748.38	3,748.38	100.00
22080822	ELECTRONIC SHOPPING CENTER E.R	2	0.00	258.60	258.60	100.00
30626176	NEOFARMA S.A.	505	0.00	32,354.65	32,354.65	100.00
33142960	TOTAL ARTEFACTOS S.A.	863	517.20	78,884.86	78,367.66	99.34
33646267	INVEPSA S.R.L.	30	0.00	715.32	715.32	100.00
33756437	TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLEY	7	288.91	-396.69	-685.60	172.83
36834650	IMPORTACIONES KAMASA EIRL	1	132.04	-63.57	-195.61	307.71
TOTAL GENERAL		6,670	203,265.62	109,863.20	-93,402.42	-85.02

Fig. 6

OSTER IMP_ALMA.		STOCK POR ALMACEN 200-ALMACEN PRINCIPAL A LA FECHA			FECHA	16/12/98
		STOCK	STOCK	STOCK	PAGINA :	1
LINEA : ACCESORIOS						
RUBRO : ACCESORIOS						
30150	WOOD HANDLE	24	0	24		
TOTAL ACCESORIOS		24	0	24		
RUBRO : PARRILLAS						
00000957	FUNDA BBQ AMPLIA	29	0	29		
00CK-113	KIT LIMPIADOR	23	0	23		
00DT-323	UTENSILIOS LUJO	2	0	2		
TOTAL PARRILLAS		54	0	54		
LINEA : ELECTRODOMESTICOS						
RUBRO : ABRELATAS						
00003148	ABRELATAS	24	0	24		
TOTAL ABRELATAS		24	0	24		
RUBRO : PICATODO						
000ADO-1	PICATODO	366	2	364		
TOTAL PICATODO		366	2	364		
RUBRO : BATIDORA						
02602-51	BATIDORA DE PEDESTAL	1,443	329	1,114		
TOTAL BATIDORA		1,443	329	1,114		
RUBRO : COOK MASTER						
003222-7	COOK MASTER	1	0	1		
003222-9	COOK MASTER	497	43	454		
TOTAL COOK MASTER		498	43	455		
RUBRO : LICUADORAS						
00890-48	LICUADORA 10 VELOC. (4172)	388	266	122		
00438-08	LICUADORA 2 VELOCIDADES	67	67	0		
00004146	LICUAD CROMADA 8 VEL	78	15	63		
TOTAL LICUADORAS		533	348	185		
RUBRO : OLLAS						
000RS-27	OLLA ARROCERA 2.2	1,311	172	1,139		
03223-55	OLLA FREIDORA	170	47	123		
TOTAL OLLAS		1,481	219	1,262		
RUBRO : PARRILLAS						
GG431HW	ASADOR A GAS C/TANQ	62	0	62		
GG441HW	ASADOR A GAS C/TANQUE	37	0	37		
GT441HW	ASADOR A GAS C/TANQ	8	0	8		
PT415H	BBQ A GAS - 24XA1	14	0	14		
GS302517	ASADOR A GAS CON TANQUE	6	0	6		
GC100T	ASADOR A CARBON	67	0	67		
GS302627	ASADOR A GAS	5	0	5		
GS352527	ASADOR	26	0	26		
GS452227	ASADOR A GAS 563-SIN TANQUE	2	0	2		
TOTAL PARRILLAS		227	0	227		
TOTAL GENERAL		15,587	3,099	12,488		

Fig. 7

B.- Formatos

Encuesta para la identificación de problemas en el proceso comercial.

PROYECTO

EQUIPO : REESTRUCTURACION DE PROCESOS AREA COMERCIAL

HOJA DE TRABAJO

La finalidad de la presente, es obtener información valiosa a través de los clientes / proveedores de las áreas a analizar, que nos facilite plantear las soluciones adecuadas y lograr así el objetivo de nuestro proyecto.

1. AREAS INVOLUCRADAS :

Administración de Ventas
Operaciones (Almacén / Despacho)
Créditos y Cobranzas

2. FLUJO DE INFORMACION :

Favor detallar los documentos (indicando cantidad de copias), reportes e información en general que recibe, entrega y requiere (si no la obtiene) de cada una de estas áreas.

3. PROCEDIMIENTOS INVOLUCRADOS :

Adjuntamos una relación de los procedimientos involucrados, solicitándoles identifiquen todos aquellos en los cuales su área tiene interrelación con las definidas en el punto 1, ya sea a nivel de Cliente o Proveedor.

En las hojas adjuntas favor indicar brevemente los principales factores positivos / negativos que afectan al desempeño de sus labores con referencia a su participación en la parte del proceso que les corresponde.

Adicionalmente, les solicitamos analizar en forma detallada los siguientes procedimientos : Cierre Diario de Ventas, Cierre Mensual de Ventas, Anulación de Documentos del Mes, Anulación de Documentos - Mes Anterior, Emisión de Notas de Débito y Emisión de Notas de Abono - Sin Mov. de Productos / Con Mov. de Productos.

4. INFORMACION ADICIONAL :

Requerimos nos hagan saber su percepción actual de estas áreas en lo referente a :

1. Carga de Trabajo
2. Factores que impiden el adecuado desempeño de sus labores
3. Factores que contribuyen al adecuado desempeño de sus labores
4. Calificación del Recurso Humano
5. Cuales deberían ser sus principales funciones

Muchas gracias por su colaboración.

**PROYECTO
REESTRUCTURACION DE PROCESOS AREA COMERCIAL**

HOJA DE RESPUESTAS

C) INFORMACION ADICIONAL :

AREA : _____

CARGA DE TRABAJO _____

FACTORES QUE IMPIDEN EL ADECUADO DESEMPEÑO DE SUS LABORES

FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL ADECUADO DESEMPEÑO DE SUS LABORES :

**PROYECTO
REESTRUCTURACION DE PROCESOS AREA COMERCIAL**

HOJA DE RESPUESTAS

C) INFORMACION ADICIONAL :

AREA : _____

CALIFICACION DEL RECURSO HUMANO

CUALES CONSIDERA DEBERIAN SER SUS PRINCIPALES FUNCIONES

**PROYECTO
REESTRUCTURACION DE PROCESOS AREA COMERCIAL**

HOJA DE RESPUESTAS

B) PROCEDIMIENTOS INVOLUCRADOS : Favor resaltar los procedimientos en los cuales interrelaciona las labores de su área con las involucradas

AREA COMERCIAL

MNP-001	APROBACION DE PEDIDOS
MNP-A02A	VENTAS AL CONTADO PRE-PAGO
MNP-A02B	VENTAS AL CONTADO
MNP-A03	VENTAS AL CREDITO
MNP-A04	VENTAS MENOR (BOLETA DE VENTA, FACTURA MENOR)
MNP-A05	CIERRE DIARIO DE VENTAS
MNP-A06	CIERRE MENSUAL DE VENTAS
MNP-A07A	ANULACION DE DOCUMENTOS DEL MES
MNP-A07B	ANULACION DE DOCUMENTOS - MES ANTERIOR
MNP-A08	INCORPORACION DE CLIENTES
MNP-A09	CIERRE DE PEDIDOS
MNP-010	EMISION DE NOTA DE DEBITO
MNP-A11A	EMISION DE NOTA DE ABONO - SIN MOV. DE PRODUCTOS
MNP-A11B	EMISION DE NOTA DE ABONO - CON MOV. DE PRODUCTOS
MNP-A12	EMISION Y TRAMITE DE PARTE DE INGRESO
MNP-A13	TRANSFERENCIA DE PRODUCTOS ENTRE ALMACENES INTERNOS
MNP-A14A	CAMBIO DE PRODUCTOS - NO P.E.D
MNP-A14B	CAMBIO DE PRODUCTOS - P.E.D
MNP-A14C	CAMBIO DE PRODUCTOS - NO RECIBIDOS EN EL DESPACHO
MNP-A15	CONTROL DE STOCKS EN EVENTOS, FERIAS, OTROS SIMILARES
MNP-A16	INVENTARIO FISICO
MNP-A17	INCRP. NUEVOS PRODUCTOS - TRAMITE ADMINISTRATIVO
MNP-A18	LISTA DE PRECIOS
MNP-A19	OBSEQUIOS
MNP-A20	DONACIONES
MNP-A21	CANJES
MNP-A27A	CANIBALIZACION DE PRODUCTOS - CONTROL DE REPUESTOS EN EMPRESA MARCA

**PROYECTO
REESTRUCTURACION DE PROCESOS AREA COMERCIAL**

HOJA DE RESPUESTAS

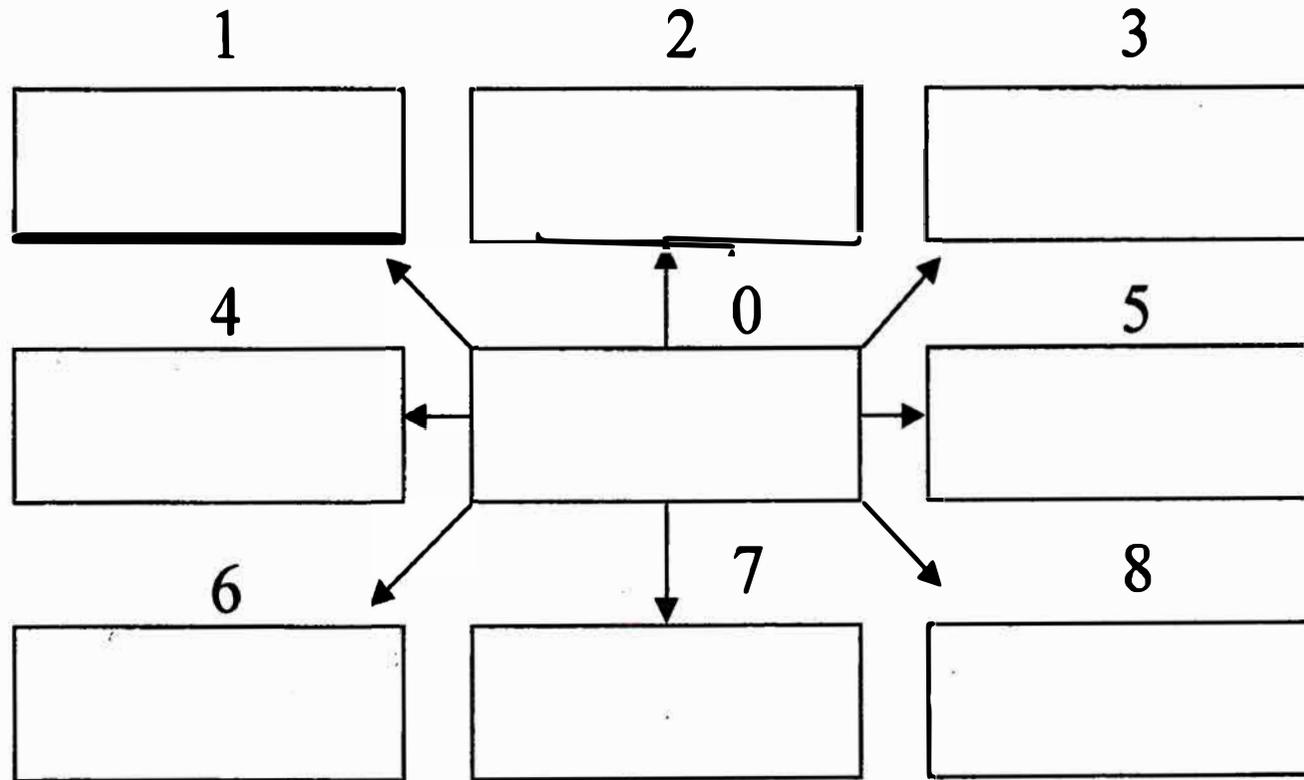
B) PROCEDIMIENTOS INVOLUCRADOS : Favor resaltar los procedimientos en los cuales interrelaciona las labores de su área con las involucradas

AREA CRÉDITOS Y COBRANZAS

CYC-001	CONTROL DE ESTADOS DE MOVIMIENTOS
CYC-002	ACEPTACION Y CANJE DE LETRAS
CYC-003	TRAMITE DE LETRAS POR ACEPTAR CON PROBLEMAS
CYC-004	GESTION COBRANZA DIRECTA
CYC-005	PROTESTO DE LETRAS
CYC-006	DEVOLUCION DE CHEQUES
CYC-007	DIGITACION DE PROTESTOS Y DEVOLUCION DE DOCUMENTOS
CYC-008	GENERACION DE PDI/PDC
CYC-009	CIERRE MENSUAL CYC
CYC-010	COBRANZA POR VENTAS PRE-PAGO
CYC-011	ANTICIPOS
CYC-012	PROTESTO DE LETRAS - EN CARTERA
CYC-013	COBRANZA DE DOCUMENTOS PROTESTADOS
CYC-014	RENOVACION DE LETRAS - DOCUMENTOS EN BANCO
CYC-015	RENOVACION DE LETRAS EN CARTERA
CYC-016	REFINANCIACION DE DEUDA A CLIENTES
CYC-017	GENERACION Y VERIFICACION DE ASIENTO CONTABLE

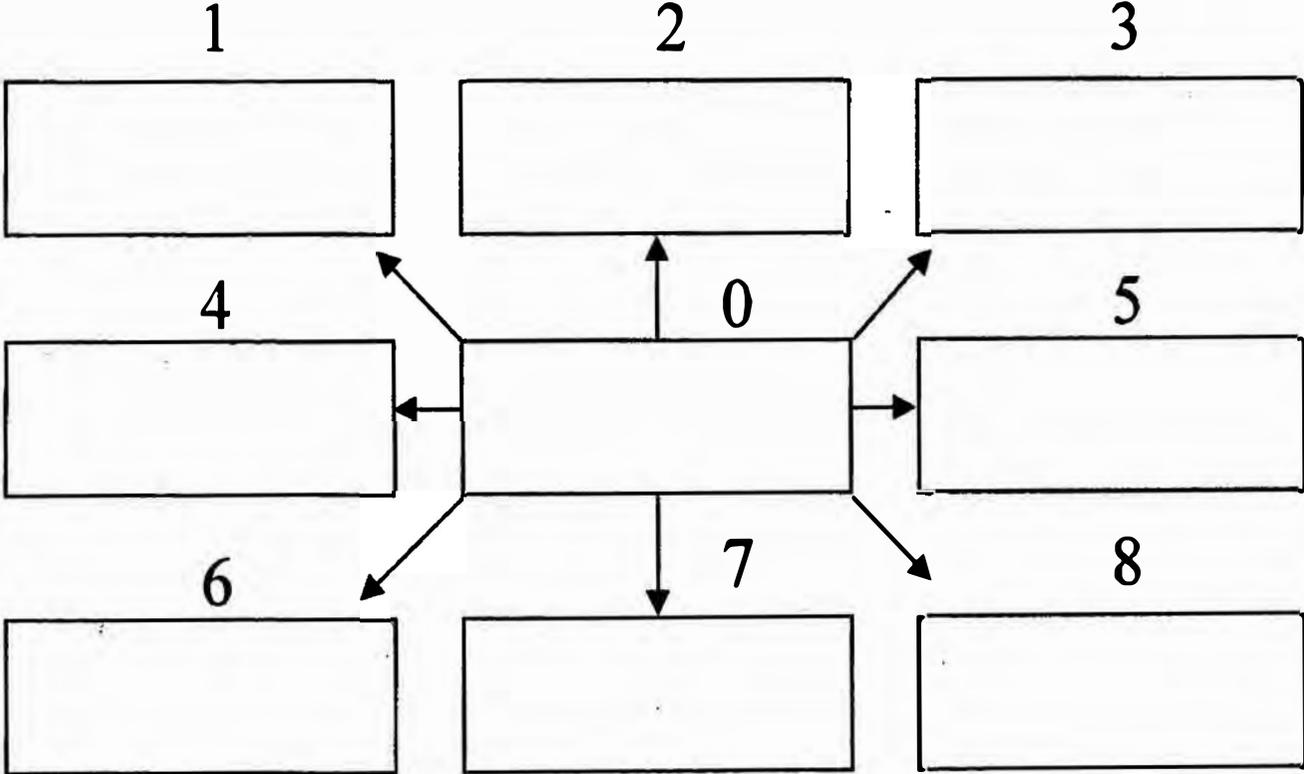
GUIA DE TRABAJO

I. IDENTIFICACION DE CLIENTES INTERNOS



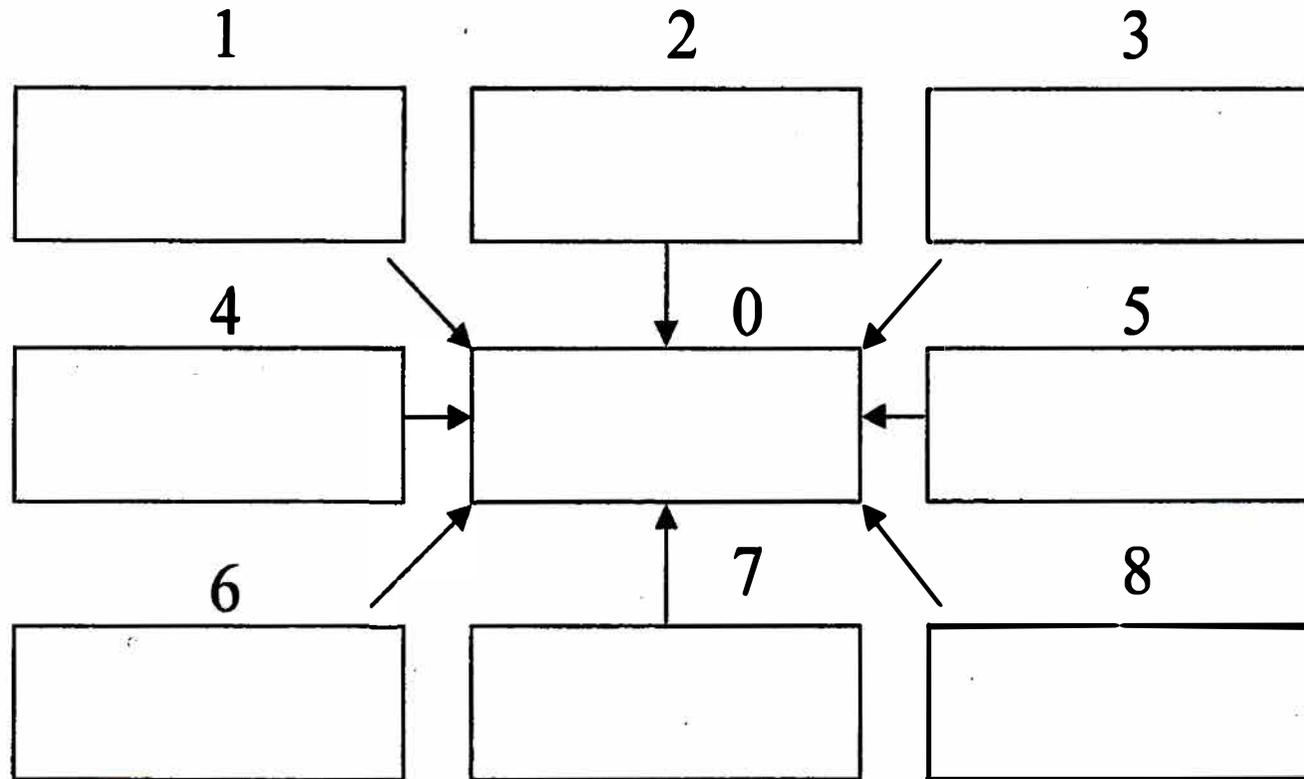
GUIA DE TRABAJO

II. IDENTIFICACION DE CLIENTES EXTERNOS



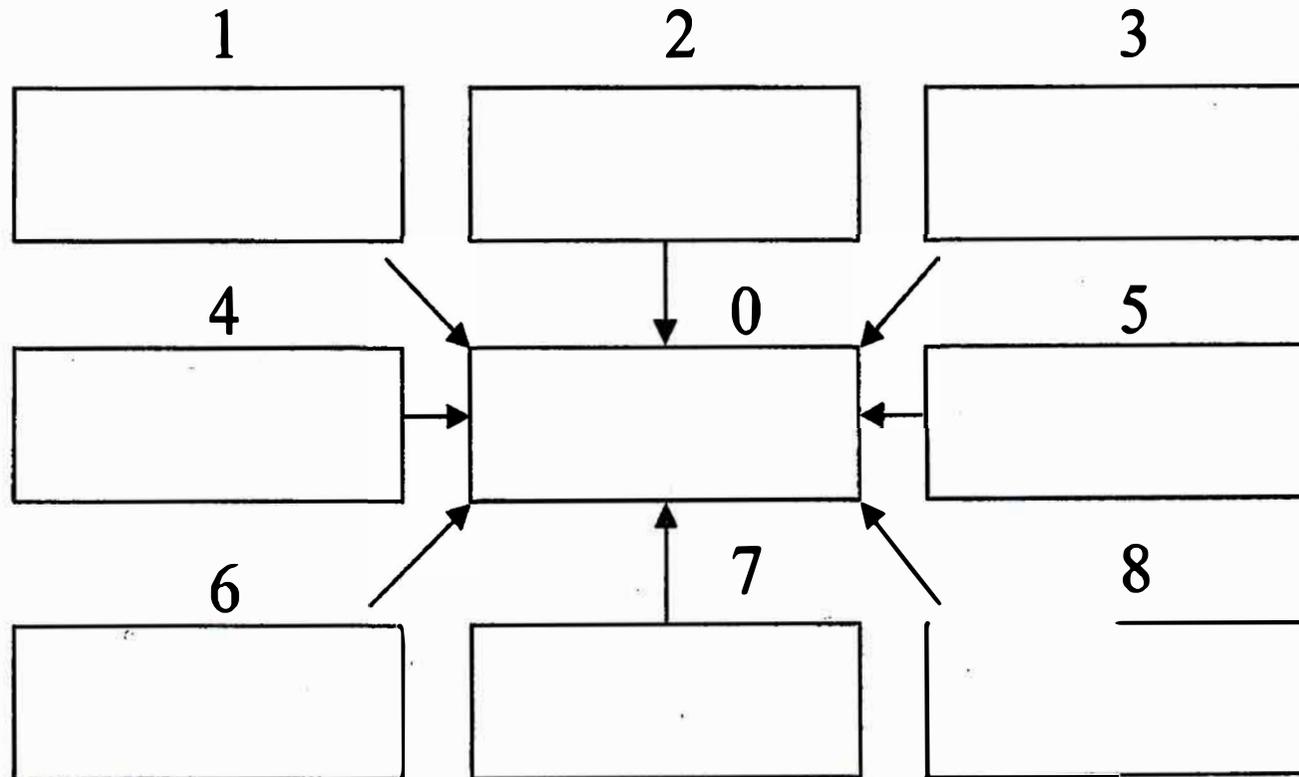
GUIA DE TRABAJO

III. IDENTIFICACION DE PROVEEDORES INTERNOS



GUIA DE TRABAJO

IV. IDENTIFICACION DE PROVEEDORES EXTERNOS



C.- Pantallas del Módulo de Ventas

NOTA DE PEDIDO

Pedido		Detalle		Totales		Ayuda	
Punto Emisor	0001	ADMINISTRACION DE VENTAS				Aceptar	
Número de Pedido	9812020	VIGENTE				Nuevo	
RUC Cliente	33142960	TOTAL ARTEFACTOS S.A				Grabar	
Cotización		PEDIDO SIN COTIZACION				Delivar	
Punto Emisor							
Número de Cotización							
Fecha de Emisión	14/12/1998	Fecha Solicitada Despacho	14/12/1998				
Forma de Pago	F60D	FACTURA A 60 DIAS					
Vendedor	DFIC	VENDEDOR OFICINA					
Lista de Precio	TQAR	TOTAL ARTEFACTOS S.A					
Dirección de Facturación	JR. CAMANA 370 PISO. 2 - 9 LIMA, LIMA, LIMA						
Dirección de Despacho	CALLE MINERIA 130 URB. LOS FICUS, SANTA ANITA, LIMA,						
Via de Transporte	TERR	TERRESTRE					
Respetar Precios	N	NO					
Despachos Parciales	S	SI		Orden Compra	0		
Observaciones							
las ordenes son 2 : 4493006211 y 4496006403							

FACTURACION

Gección de Ventas ORDECOMSA

Actualizaciones Procesos Consultas Informes Administración

FACTURACION

Documento a Facturar: **GUIA DE REMISION**

GUIA DE REMISION
 Punto Emisor Factura: **ADM. DE VENTAS**
 Punto Emisor Guia: **ALMACEN CENTRAL - ORDECOMSA**
 Numero de GUIA DE REMISION:
 RUC Cliente: **NEOFARMA S.A.**
 Fecha de Confirmacion:
 Fecha de Emision: Total General

Ayuda
Aceptar
Nuevo
Grab/Impri
Gen Letras
Salir

Detalle

Producto Base	Código Producto	Descripcion	Unidad	Precio	Cantidad	Precio Final	D cu
	NSX-NS755	MINI NSX-NS755 SX	PARE	78.04	50	78.0400	
	NSX-NS705	MINI NSX-NS705 SX	PARE	60.36	310	60.3600	

Cancelar

ORDECOMSA MENU PRINCIPAL

VENTAS SHOW ROOM

Labecera		Detalle	Totales	Letras	Apuda
Fecha de Emisión	19/12/1998			Nro. Tarjeta Crédito	
Almacén / Bodega	200	ALMACEN PRINCIPAL			
Forma de Pago	CONT	CONTADO			
Filial del Cliente	ELEC	ELECTROL			
Libreta Electoral	08802564				
Vendedor	OFIC	VENDEDOR OFICINA			
Lista de Precio	REMA	REMATE			
Dirección de Facturación	LAS ORQUIDEAS 265. SAN ISIDRO				
Observaciones:					
PAGO AL CONTADO					

NOTA DE ABONO

Encabezado		Detalle	Totales	Observaciones	Ayuda
Punto Emisor Nota	004	ADM. DE VENTAS			<input type="button" value="Aceptar"/> <input type="button" value="Nuevo"/> <input type="button" value="Cancelar"/> <input type="button" value="Imprimir"/> <input type="button" value="Cancelar"/>
Documento Referencia	FACT	FACTURA		Orden de Crédito: 231	
Punto Emisor Factura	041	ADM. DE VENTAS			
Numero FACTURA	1019				
RUC Cliente	10001658	IMPORTACIONES HIRADKA S.A.			
Fecha de Emisión	19/12/1998				
Fecha de Emisión	10/12/1998			Tipo de Cambio: 1	
Forma de Pago	F60D	FACTURA A 60 DIAS			
Vendedor	JMUÑ	JORGE MUÑOZ			
Lista de Precio	MA07	VENTA MAYORISTA			
Almacén	850	ORION			

ORDECOMSA

MENU PRINCIPAL

NOTA DE CARGO

Gestión de Ventas **ORDECOMSA**

Actualizaciones Procesos Consultas Informes Administración

NOTA DE CARGO POR DIFERENCIA DE PRECIOS

Punto Emisor Nota: 041 ADM. DE VENTAS
 Documento: FACT FACTURA Orden de Débito: 465
 Punto Emisor Factura: 041 ADM. DE VENTAS
 Número FACTURA: 1019
 RUC Dcto: 10001668 IMPORTACIONES HIRAOKA S.A.
 Fecha de Emisión: 19/12/1998

Encabezado **Detalle** Totales Observaciones Ayuda

Código Producto	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Final	Nuevo Precio
ZF99SX	MIDIZF99SX	UNID	3	102.0500	0.0000
ZF990CU	MIDIZF990CU	UNID	3	338.9743	0.0000

Acceptar Nuevo Generar Imprimir Cancelar

ORDECOMSA MENU PRINCIPAL

IMPRESIÓN DE LETRAS

Gestión de Ventas ORDECOMSA

Acciones Procesos Consultas Informes Administración

IMPRESIÓN DE LETRAS

Proceso de Impresión de Letras

Fecha de Generación de Letras Desde 19/12/1998 hasta

Numeros de Letras Generadas Desde hasta

Ayuda
Imp. Letras
Imp. Reporte
Cancelar

ORDECOMSA MENU PRINCIPAL

EVALUACION DE PEDIDOS

Gección de Ventas ORDECOMSA

Actualizaciones Procesos Consultas Informes Administración

EVALUACION DE PEDIDOS

Punto Emiso: 0001 ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
 Número de Pedido:
 RUC Cliente:

Fecha	Detalle	Totales	Evaluación	Acciones	
	Total de Artículos	<input type="text"/>	Flete	<input type="text"/>	<input type="button" value="Aceptar"/>
	SubTotal Neto	<input type="text"/>	Embalaje	<input type="text"/>	<input type="button" value="Nuevo"/>
	% Descuento Financiero	<input type="text"/>	Recargo Financiero	<input type="text"/>	<input type="button" value="Bloquear"/>
	% Descuento Final	<input type="text"/>	Otros Cargos	<input type="text"/>	
	Monto del descuento	<input type="text"/>	Número de Letras	<input type="text"/>	
	Total Neto	<input type="text"/>	Monto Aprobado	<input type="text"/>	
	Total Afecto	<input type="text"/>	Última Fecha de Aprob.	<input type="text"/>	
	Código I.G.V.	<input type="text"/>	Monto por Aprobar	<input type="text"/>	
	Monto I.G.V.	<input type="text"/>	<input type="radio"/> Total <input type="radio"/> Parcial <input type="radio"/> Rechazado <input type="radio"/> Comite	<input type="text"/>	<input type="button" value="Imprimir"/>
	Código Otro Impuesto	<input type="text"/>	Monto de Aprobación	<input type="text"/>	<input type="button" value="Cancelar"/>
	Monto Otro Impuesto	<input type="text"/>	Password	<input type="text"/>	
	Total General	<input type="text"/>			

ORDECOMSA MENÚ PRINCIPAL

STATUS DE PEDIDOS

Gestion de Ventas **ORDECOMSA**

Activaciones | Proceso | Consultas | Informes | Administración

Reporte de: **STATUS DE PEDIDOS**

No Evaluados
 No Despachados
 Pendientes
 Entrados
 Todos

Fecha Desde:
 Fecha Hasta:

Orden:
 Por Cliente
 Por Producto
 Por Verdedor

Por Cliente:
 Cliente Desde: IMPORTACIONES HIRADKA S.A.
 Cliente Hasta: IMPORTACIONES HIRADKA S.A.

Por Producto:
 Producto Desde: ?
 Producto Hasta: ?

ORDECOMSA

GUIAS PENDIENTES DE FACTURAR

• Gestión de Ventas ORDECOMSA

Ajustaciones Procesos Consultas Informes Administración

★ Reporte de: **GUIAS PENDIENTES DE FACTURAR**

Ordenado Por:
 Fecha Cliente Pedido Orden de Despacho

Vigentes Recibidos por el Cliente Todas las Pendientes

Rango de Selección:
Desde [] [] Hasta [] []

Rango de Fechas:
Fecha Desde [01/12/1998] Fecha Hasta [31/12/1998]

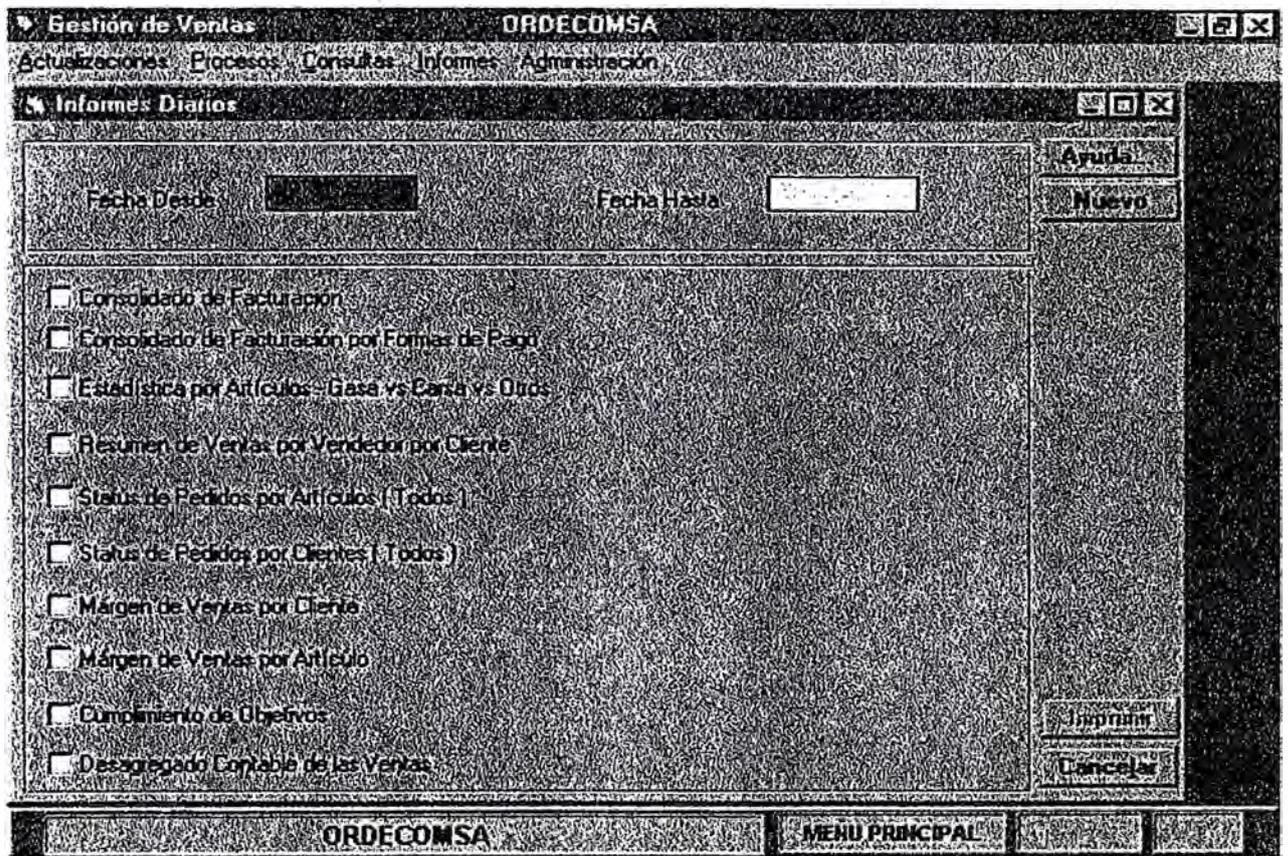
Apuda
Nuevo
Imprimir
Cancelar

ORDECOMSA MENU PRINCIPAL

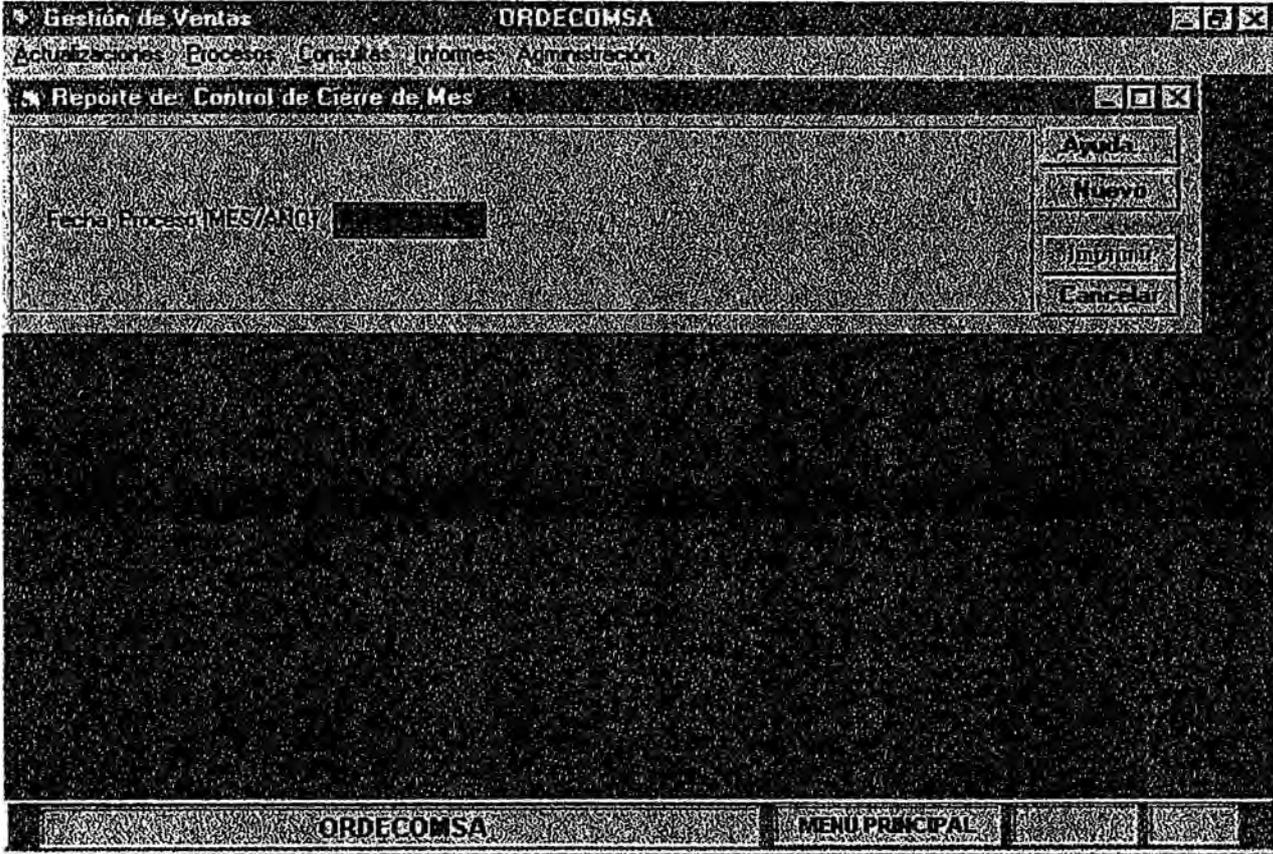
REGISTRO DE VENTAS MENSUALES

The screenshot shows a software interface for generating a monthly sales report. At the top, the window title is 'Gestión de Ventas' and the application name is 'ORDECOMSA'. Below this, there is a menu bar with options: 'Acciones', 'Reportes', 'Consultas', 'Informes', and 'Administración'. The main title of the report is 'Reporte de: REGISTRO DE VENTAS MENSUALES'. A search field is labeled 'Fecha Reporte (MES/AÑO)' with a dropdown menu. To the right of this field is a vertical toolbar with buttons for 'Ayuda', 'Nuevo', 'Actualizar', and 'Cancelar'. Below the search field, there are two sections for selection: 'MONEDA' with radio buttons for 'Sol', 'Dólar', and 'Euro'; and 'TIPO' with radio buttons for 'Normal', 'Ampliado', and 'Obligatorio'. The bottom of the screen features a footer with the application name 'ORDECOMSA' and a button labeled 'MENU PRINCIPAL'.

INFORMES DIARIOS



CONTROL DE CIERRE DE MES



AUTORIZACION DE CIERRE DE MES

Gestión de Ventas ORDECOMSA

Actualizaciones Procesos Consultas Informes Administración

AUTORIZACIONES DE CIERRE DE MES

Fecha Proceso (MES/AÑO) 12/1998 DICIEMBRE 1998

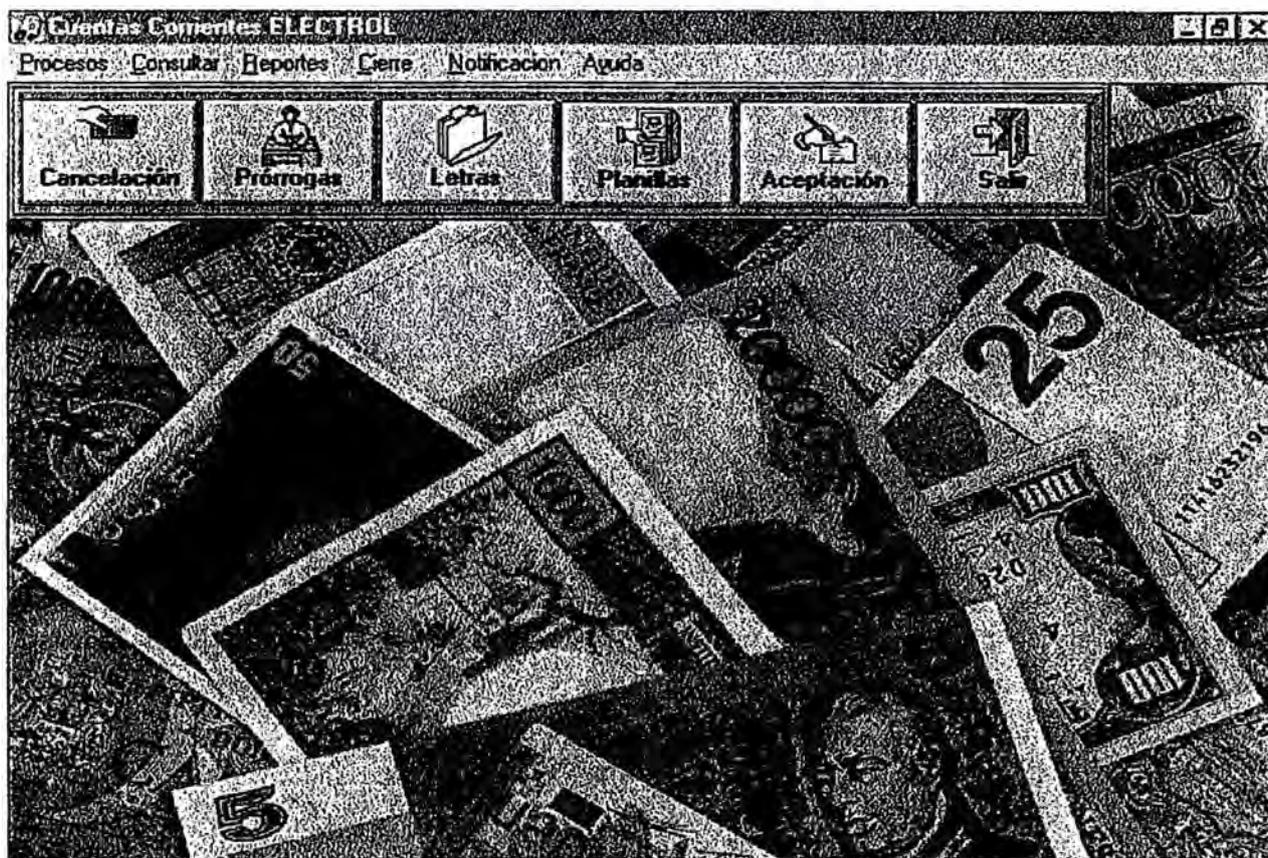
Total General

Ayuda
Aceptar
Nuevo
Autorizar
Imprimir
Cancelar

ORDECOMSA MENÚ PRINCIPAL

C.- Pantallas del Módulo de Cuentas Corrientes

MENU PRINCIPAL DEL SISTEMA DE CUENTAS CORRIENTES



CANCELACION DE DOCUMENTOS

CANCELACION DE DOCUMENTOS

Empresa Marca :
 Cliente :
 Cobrador :

Doc. Pago :
 Numero :
 Clase Doc. :
 Total Haber :

Doc.	Descripción	Número	C.Doc.	Importe	Debe	Haber

dat cuentas

PRORROGA DE DOCUMENTOS

PRORROGA DE DOCUMENTOS

Código Empresa Marca :

Código de Cliente :

DOCUMENTOS PENDIENTES

DOC.	DESCRIPCION	NUMERO	MONTO(\$)	SALDO(\$)	F.VEN.ANT.
LETRA	LETRAS	30015825	33,853.21	33853.21	30/12/1998

REFINANCIACIONES

REFINANCIACIONES						
Empresa Marca:	ORDE	ORDECOMSA				
Cliente:	25360443	CORPORACION ANDINA DE DISTRIBUCION				
Fec. Vencimiento Desde:	01/Sep/1998	Fec. Vencimiento Hasta:	31/Dec/1998			
E. Marca	Cod. Doc.	Numero	Fec. Vencimiento	Importe	COND	
ORDE	LETR	20015825	30/NOV/1998	22,569.00	OFIC	
ORDE	LETR	20015827	30/NOV/1998	15,681.91	OFIC	
ORDE	LETR	30015823	30/DEC/1998	14,238.03	OFIC	
ORDE	LETR	30015825	30/DEC/1998	33,853.21	OFIC	
ORDE	LETR	30015827	30/DEC/1998	23,522.86	OFIC	
ORDE	LETR	94000350	30/DEC/1998	9,763.93		
ORDE	NOCA	41000024	30/NOV/1998	354.09	OFIC	
ORDE	NOCA	41000025	10/DEC/1998	12,860.60	OFIC	
ORDE	NOCA	41000027	11/DEC/1998	91.78	OFIC	
Refinanciar		Cancelar				

CORRECCION DE DOCUMENTOS

CORRECCION DE DOCUMENTOS			
Empresa Marca	ORDE	ORDECOMSA	
Cliente	25360443	CORPORACION ANDINA DE DISTRIBUCION S.A.	
Documento	LETR	LETRAS	
Numero de Doc	00015814		
Documento Ref		Num. Doc. Ref	
Cod. Cargo o Abono	C	Monto Trans.	113.09
Fecha Emision	31/Jul/1998	Fecha Vencim.	29/Sep/1998
Ubicacion		Fecha Trans.	01/Aug/1998
Banco		Num. Ciz. Banco	
Cod. Ubicacion en Banco			
Cod. Vendedor	OFIC	VENTAS OFICINA	
Aceptar		Cancelar	

RENOVACIONES DE LETRAS

RENOVACIONES DE LETRAS			
Cod. Empresa Marca :	ORDE	ORDECOMSA	
Cod. de Cliente :	25360443	CORPORACION ANDINA DE DISTRIBU	
Documento a Renovar			
Código Documento :	LETR	LETRAS	Número : 00015814
Saldo \$:	113.09	Monto a Amortizar :	
Letra			
Fecha de Inicio :	29/Sep/1998		
Días de Plazo :			
Aceptar		Generar	
		Cancelar	

GENERACION DE PLANILLAS DE DOCUMENTOS

GENERACION DE PLANILLAS DE DOCUMENTOS [X]

Empresa Marca: 

Cliente:

Documento: Letras Facturas

NUM.DOC	RUC	RAZON SOCIAL	F.VENC.	MONTO(\$)	F.PAGO	
00015978	25360443	CORPORACION ANDINA	29/01/1999	37,646.27	L602	1
00015979	25360443	CORPORACION ANDINA	01/03/1999	37,646.26	L602	
00015980	25360443	CORPORACION ANDINA	29/01/1999	131,662.08	L602	
00015981	25360443	CORPORACION ANDINA	01/03/1999	131,662.07	L602	
*						

ACEPTACION DE DOCUMENTOS

ACEPTACION DE DOCUMENTOS

Empresa Marca:
 Cliente:
 Documento: Letras Facturas

NUM.DOC	RUC	RAZON SOCIAL	E.VENC	MONTO(\$)	F. PAGO
00015815	25360443	CORPORACION ANDINA	29/10/1998	113.09	L602
00015984	25360443	CORPORACION ANDINA	08/02/1999	125,231.78	L602
00015985	25360443	CORPORACION ANDINA	10/03/1999	125,231.78	L602
00015988	25360443	CORPORACION ANDINA	09/02/1999	53,561.41	L602
00015989	25360443	CORPORACION ANDINA	11/03/1999	53,561.40	L602
00016016	25360443	CORPORACION ANDINA	01/03/1999	12,872.93	L602
00016017	25360443	CORPORACION ANDINA	31/03/1999	12,872.92	L602
00016018	25360443	CORPORACION ANDINA	01/03/1999	168,792.45	L602
00016019	25360443	CORPORACION ANDINA	31/03/1999	168,792.44	L602

GENERACION DE NOTAS DE CARGO/ABONO

GENERACION DE NOTA DE CARGO/ABONO			
Empresa Marca :	ORDE	ORDECOMSA	
Cliente :	25360443	CORPORACION ANDINA DE DISTRIBUCION S.A.	
Cod. Documento :	NOAB	NOTA DE CREDITO	
Numero de Nota :			
Fecha Emision :	07/01/1999	Mons	
Fecha Vencim. :	07/Jan/1999	IGV	
		Total	
Dirección :	<input type="text"/>		
Observaciones :	<input type="text"/>		
<input type="button" value="Aceptar"/>		<input type="button" value="Cancelar"/>	

REPORTE DE MOVIMIENTOS DE CLIENTES

REPORTE MOVIMIENTO DE CLIENTES [X]

Consolidado Empresa Marca Grupo Holding Cliente

Empresa Marca: [] [] Grupo Holding: [] []

Fecha de Transaccion
Desde: [/ /] Hasta: [/ /]

Rac del Cliente
Desde: [] Hasta: []
[] []

Razon Social
Desde: [] Hasta: []
[] []



REPORTE DE ESTADO DE CUENTA INDIVIDUAL

The image shows a screenshot of a software window titled "REPORTE DE ESTADO DE CUENTA INDIVIDUAL". The window contains several input fields and buttons:

- Empresa Marca:** A text input field followed by a small square icon with a tree-like structure.
- Fecha de Proceso:** A date input field with a pre-filled format of " / /".
- Cliente:** A text input field.
- Ruc:** A text input field.

On the right side of the window, there are three vertically stacked square buttons with icons: a printer, a trash can, and a document with a magnifying glass.